

بررسی و نقش انتقال دانش در سازمان‌ها

خدیجه کرد لشکناری^۱ فاطمه ملک پور^۲

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی - دانشگاه الزهراء - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

(نویسنده مسئول) kord.1389@yahoo.com

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی - دانشگاه الزهراء - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی (نویسنده

اول) fatemehmalekpour65@yahoo.com

چکیده- انتقال دانش به‌عنوان یکی از عوامل مهم مدیریت دانش برای موفقیت و ادامه حیات هر سازمانی ضروری است. انتقال دانش به‌عنوان حرکت، توزیع، پخش آن بین افراد و پایگاه‌های دانش، هم‌افزایی دانش سازمانی و در نتیجه قرار گرفتن سازمان در یک مزیت رقابتی بالا را موجب می‌شود. برنامه‌ریزی برای انتقال دانش برای هر سازمانی ضروری است چراکه هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار گیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد، بدون انتقال و ثبت آن مجموعه سازمانی خارج شود و از طرفی نباید فقط در هنگام ترک کارکنان از سازمان به فکر انتقال دانش باشیم. بلکه باید بخشی از فعالیت‌های روزمره هر فرد در سازمان باشد. در این مقاله انواع دانش و راه‌های انتقال آن بررسی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: انتقال، اشتراک‌گذاری، دانش، سازمان، مدیریت دانش.

مقدمه

در حال حاضر انتقال دانش به‌عنوان یک محرک قوی در گفتمان‌های علمی مطرح است. انتقال دانش را می‌توان به یک ماده‌ای که دارای چندین پوسته است و هسته اصلی آن دانش است تشبیه کرد. پوسته این دانش شامل فرد، سازمان، فرهنگ، اجتماع، اقتصاد، سیاست و مذهب و ... هست؛ اما در هر صورت هسته اصلی این ماده دانش است. هر پوسته دانش، ویژگی‌ها و تعاریف خاص خود را دارد. هیچ‌گاه دانشی که در پوسته و یا لایه فردی قرار دارد با دانشی که در لایه سازمانی قرار دارد کاملاً شبیه به هم

نیست؛ و این ویژگی دانش، بر پیچیدگی آن می‌افزاید. یک مدیر دانش خیره کسی است که با توجه به مباحث ذکر شده بتواند برای انتقال دانش تمامی لایه‌ها را تعریف و شناسایی نماید.

سولات و فرضیات تحقیق

- ۱- باید تمامی لایه‌ها را تعریف کنیم و بشناسیم.
- ۲- باید با توجه به تعریف هر لایه شیوه دسترسی به آن دانش را پیدا کنیم.
- ۳- باید بدانیم در هر شرایطی بررسی بیشتر کدام لایه در اولویت قرار دارد.
- ۴- چگونه می‌توان پیوستگی این لایه‌ها را حفظ کرد.
- ۵- در نهایت چگونه با حفظ پیوستگی و با خلق دانش بر مزیت رقابتی سازمان بیفزاییم.

به‌واقع یک مدیر دانش با انتقال آن سازمان را زنده و پویا نگه می‌دارد. هرگاه فرآیند انتقال به‌درستی صورت گیرد این فرآیند موجب تولید دانش جدید می‌شود و بدین صورت سازمان توان و قابلیت خود را در عرصه‌های رقابتی افزایش می‌دهد.

تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش: همان‌طور که ارنسون و تور بن (۲۰۰۱) بیان می‌کند توافق روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق، بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است.

مکینتاش (۱۹۹۷): مدیریت دانش تجزیه و تحلیل موجود و مورد نیاز دانش است، شامل فرآیندهای برنامه‌ریزی و کنترل برای توسعه دارایی‌های دانش برای نیل به هدف‌های سازمانی است. شمارگر (۱۹۹۹): مدیریت دانش فرآیند سامانمند و سازمانی برای کسب سازمان‌دهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است، با این هدف که دیگران از دانش برای اثربخشی و بهره‌وری استفاده کنند. با مرور تعاریف مختلف، مدیریت دانش را به این صورت می‌توان تعریف کرد. مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک

سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۱۸).

دانش چیست؟ دانش سازمانی به‌عنوان اساس مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به‌علت آشوب و عدم اطمینان در محیط کسب‌وکار جهانی در نظر گرفته شده است. دانپورت و پراشک، دانش را به‌عنوان ترکیب سیال از تجربه قالب‌بندی شده از ارزش‌ها، اطلاعات متنی و بینش تخصصی است که چارچوبی برای ارزیابی گنجاندن تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند (راتسیوس و همکاران، ۲۰۱۴). دانش ترکیبی از اطلاعات، تجارب، ارزش‌های ذهنی و محیطی شخص است. در مفهوم دانش یک چارچوب و الگویی نهفته است که چرایی و علت پدیده‌ها را مدنظر قرار می‌دهد و دائماً در حال تغییر است؛ و از ترکیب اطلاعات مختلف، اطلاعات جدیدی را به وجود می‌آورد و به شخص دانشمند قدرت تحلیل، ارزیابی و پیش‌بینی می‌دهد (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۴).

فرهنگ لغت و بستر (۲۰۰۰) دانش را واقعیت یا حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت‌هایی که به‌وسیله تجربه یا تداعی حاصل می‌شود تعریف کرده است. یا مجموعه مدل‌هایی که ویژگی و رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می‌کند و ممکن است در مغز اشخاص یا در فرآیندهای تولید و اسناد موجود باشند (عدلی، ۱۳۸۴: ۸).

با توجه به دو تعریف فوق از دانش می‌توان آن را از محتوا و ذهن و ظاهر جدا کرد بلکه دانش مجموعه‌ای از این‌هاست. برای آنکه دانش به حیات خود در سازمان به‌عنوان یک سرمایه فکری (یکی از ضروری‌ترین و مهم‌ترین دارایی سازمانی) ادامه دهد نیاز است که در درون و بیرون سازمان توزیع و انتقال اگر انتقال نیابد مانند یک آب (مایه حیات) راکد، بو می‌گیرد و قابل‌استفاده نیست. دانش نیز بدون حرکت و پخش بین افراد و پایگاه‌های دانش به‌زودی از چرخه مزیت رقابتی خارج شده و دیگر مایه حیات سازمان نیست. چنانچه دیده‌ایم که افراد بازنشسته اگر دانش خود را به جریان می‌اندازند و در ذهن خود محبوس نمایند دیگر، آن دانش به معنای واقعی دارای ارزش نیست. به‌منظور پیوستگی مطالب و تسهیل در امر یادگیری مطالب، قبل از تعریف واژه انتقال دانش به تعریف انواع دانش

خواهیم پرداخت. انواع دانش را بر مبنای متفاوتی تقسیم‌بندی کرده‌اند. از جمله انواع دانش بر اساس ماهیت، بر اساس گستره و شمول دانش و به لحاظ دریافت سازمانی و بر مبنای کارکرد و ... نویسنده با مطالعه انواع دانش به برخی شباهت و تفاوت‌های انواع دانش در منابع متفاوت شده است؛ و اینکه بعضی عناوین به ظاهر متفاوت، تعاریف مشابه شده است. مثلاً گاهی دانش ضمنی را دانش پنهان و گاهی دانش مستتر و گاهی مستتر را پنهان نامیده‌اند و گاهی پنهان را از دانش نهان و تلویحی را از دانش ضمنی جدا نموده‌اند. به زعم نویسنده در یک نمای کلی در منابع متفاوت دانش به انواع زیر تقسیم شده است. طبقه‌بندی دانش بر اساس ماهیت آن شامل دانش مستتر، تلویحی، صریح (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۵) طبقه‌بندی دانش بر اساس شمول و گسترده دانش شامل دانش شخصی و جمعی (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۴) طبقه‌بندی دانش بر اساس بافت سازمانی شامل دانش فرهنگی، دانش صریح، دانش مستتر تقسیم شده است (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۷-۱۸).

انواع طبقه‌بندی دانش

بر اساس ماهیت	مستتر، تلویحی، صریح
بر اساس شمول و گستره	شخصی - جمعی
بر اساس بافت سازمانی	صریح، مستتر، فرهنگی

(پولانی ۱۹۶۲) دانش صریح (Artifacts Knowledge): دانش صریح دانش است که به زبان رسمی بیان شده و قابل کدگذاری است که به طور کامل و مستقیم از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌شود. آن را می‌توان در حافظه سازمان یا هر جای دیگری کرد و آشکارا در دسترس قرارداد. به عنوان شخص دانسته‌های خود را به صورت سخنرانی نوشته و نظیر آن عرضه می‌کند. گاهی به این دانش، دانش مبتنی بر قواعد و قوانین نیز گفته می‌شود که برای مقایسه فعالیت‌ها و اقدامات با موقعیت و شرایط و قوانین مناسب موجود از آن استفاده می‌شود.

دانش تلویحی (Tacit Knowledge): حاصل ترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود با زمینه‌های فکری و تجربیات او شکل می‌گیرد و برای مورد استفاده قرار گرفتن نیاز به تفسیر و

تبدیل شدن به دانش آشکار دارد. دانش خاموش در ذهن، رفتار و ادراک انسان مقیم است. دانش خاموش از تعامل افراد ظهور می‌یابد و به مهارت عمل نیاز دارد. (درویی، فاطمه، ۱۳۸۸، ۱۲۱) دانش تلویحی یا ضمنی برای درک، نیاز به منابع دیگری دارند و برای بیان مناسب شخص بیان‌کننده و تفسیرکننده باید دارای چارچوب ذهنی یکسان باشند تا آن‌ها را دریابند، علی‌رغم این ویژگی، دانش ضمنی مؤثرترین نوع دانش برای انتقال دانش به سایر افراد هست. دانش تلویحی یا ضمنی نقش برجسته آن در زمینه‌ی تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است.

دانش مستتر (نهان): پولانی دانش مستتر را «دانستن بیشتر از آنچه که می‌توان بیان کرد» تعریف می‌کند، در واقع دانش مستتر در مقابل دانش صریح قرار می‌گیرد. با توجه به این تعریف دانش مستتر همان دانش نهان است. دانشی است که در مرحله نیمه آگاهانه ذهن وجود دارد. از این رو توضیح آن برای دیگران دشوار است و به عبارتی پنهان‌تر از پنهان است. به‌عنوان مثال یک رادیولوژیست با توجه به سالیان متمادی فعالیت در این شغل برحسب این دانش نیمه آگاهانه، هنگام نگاه کردن به یک عکس رادیولوژی به‌راحتی طبیعی یا غیرطبیعی بودن وضعیت بیمار را تشخیص می‌دهد. این مهارت ناشی از تجربیات سال‌های شغلی اوست و او در آموزش به شاگردان خود نمی‌تواند کاملاً این دانش را به شاگرد منتقل کند بلکه او به‌صورت مرحله‌به‌مرحله، شیوه بررسی وضعیت عکس بیمار را به شاگردش می‌گوید. درحالی‌که او به‌طور خودکار بدون آنکه این مراحل را در نظر بگیرد وضعیت عکس بیمار را تشخیص می‌دهد؛ اما دانش تلویحی یا پنهان بر اثر آموزش از شاگرد قابل آموزش است.

طبقه‌بندی دانش بر اساس شمول و گسترده

دانش شخصی: دانشی که به لحاظ استاد به تولید، گردآوری و استفاده در تملک شخص است. چنین دانشی هرچند ممکن است منافع جمعی داشته باشد، اما بیشتر بر اساس منافع شخصی گردآوری می‌شود. همه انسان‌ها در زندگی خود دانشی را به دست می‌آورند و در مقاطع مختلف از آن استفاده می‌-

کنند. وجود چنین دانشی در شخص در زمان‌های مختلف منافع و منزلتی را برای او به ارمغان می‌آورد. دانش شخصی در واقع مجموعه‌ای از دانش تلویحی و مستتر است.

طبقه‌بندی دانش بر اساس بافت سازمانی: چو (۱۹۹۸)

دانش صریح: دانشی است که به شکل رسمی در قالب مجموعه‌ای از نشانه‌ها به کار می‌رود و به راحتی قابل انتقال و اشاعه است. دانش صریح ممکن است هدف محور یا نظم محور باشد.

دانش مستتر: توسط اعضای سازمان برای انجام وظایف و معنا سازی به کار می‌رود. دانش مستتر به سختی ابراز می‌شود و آن را نمی‌توان به صورت قوانین و دستورالعمل بیان کرد و از طریق مهارت‌های فعالیت محور قابل نمایش است.

دانش فرهنگی (زمینه‌ای): عبارت است از ساختارهای شناختی که از روی عادت برای درک و توضیح، ارزیابی و ساخت واقعیت به کار می‌روند. به عبارت دیگر، مفروضات و باورهای هستند که برای توصیف و توضیح واقعیت و تعیین ارزش و اهمیت اطلاعات جدید استفاده می‌شوند (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۷). این نوع دانش بخشی از فرهنگ سازمانی است که در قالب متون کلامی و شفاهی چون داستان‌ها، استعاره‌ها، قیاس‌ها، چشم‌انداز و مأموریت دادوستد می‌شود و از طریق ایجاد معانی و ارزش‌های مشترک تعهدات را افزایش می‌دهد (طباطبایی، رضانی، ۱۳۸۹: ۲۴).

مطلب قابل توجه این است که هر کدام انواع دانش راه‌های انتقال متفاوتی دارند. امروزه یکی از توانمندی‌های مدیران دانشی به کاربران راه‌های انتقال دانش متناسب با نوع آن دانش است؛ و نکته مهم‌تر آنکه چگونه دانش فنی را به دانش صریح و آشکار تبدیل نمود.

مفهوم انتقال دانش

انتقال دانش حرکت، توزیع، پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش مکانیزه و غیرمکانیزه به صورت دوسویه است که با راهبرد سازمان و فرد مرتبط است (طباطبایی، رضانی، ۱۳۸۹: ۵).

مدیریت دانش: تولید، یا کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش و انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری دانش از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده مدیریت دانش تلقی می‌شود (طباطبایی، رضانی، ۱۳۸۹: ۵).

در این تعریف چند ویژگی وجود دارد:

۱- انتقال دانش هم می‌تواند بین افراد (غیررسمی) و هم می‌تواند بین افراد و پایگاه‌های دانش (رسمی) صورت گیرد.

انتقال دانش یک ارتباط دوسویه است.

با راهبردهای سازمان و فرد مرتبط است.

روش معمولی انتقال دانش به وسیله ابزارهای جدید به چالش کشیده می‌شود. در سازمان‌های دانش‌مدار کارکنان منفعل نیستند بلکه در تحقیقات و فرآیندهای یادگیری، برای به اشتراک‌گذاری و مبادله دانش سهیم می‌شوند. انتقال دانش می‌تواند به ایجاد گفتگوهای ماهرانه‌تر بین تولیدکنندگان یا سازندگان اطلاعات علمی و دریافت‌کنندگان یا کاربران (تصمیم‌گیرندگان) کمک کند. انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش به صورت روزافزون به عنوان منبع ارزش افزایی شناخته شده است لذا سازمان‌ها، مدیریت دانش را به منزله یک راهبرد و امتیاز رقابتی به حساب می‌آورند.

تسهیم یا انتقال: عبارت است از به اشتراک گذاشتن دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمانی که در این بین ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز، جریان دانش را میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد تعامل بین فناوری‌های سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع داشته باشد (مهدی نژاد، مریم، ۱۳۸۷: ۵۰) لازم به توضیح است که فرآیند انتقال دانش نیازمند یک سیستم حسابداری قوی برای نقل قول‌ها، حق انتقال دانش و اطلاعات، حق امتیازات، حق تألیفات و ... که برای سابقه و شجره‌نامه هرگونه اقدام برای انتقال دانش لازم است، می‌باشد در غیر این صورت کارشناسان و متخصصان واقعی نقشه‌های دانش آشکار و روشن را برای انتقال به دیگران به‌ویژه به پایگاه دانش توسعه نمی‌بخشند و به جای آن به ادامه نقشه‌های دانش پنهان در یک فرهنگ آنالوگ می‌پردازند (طباطبایی، رضانی، ۱۳۸۹: ۵۵).

در بیشتر موارد انتقال دانش هزینه‌بردار است اما سازمان ناگزیر است این هزینه را برای ادامه حیات خود پردازد زیرا انتقال دانش در نهایت به تولید دانش جدید سازمانی می‌انجامد اما نکته قابل تأمل این است که در بعضی موارد کانال‌های انتقال دانش را به درستی انتخاب نمی‌کنیم، به عنوان مثال برای انتقال و اشتراک‌گذاری دانش ضمنی از کانال‌های بسیار رسمی و سازمانی استفاده کنیم در صورتی که برای انتقال این نوع دانش بهتر است کانالی را انتخاب نماییم که منجر به تعاملات فرد شود و این ارتباط دوسویه منجر به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. هر اندازه که ارتباط افراد سازمان با یکدیگر بیشتر شود به همان اندازه امکان دستیابی به زبان مشترک برای بیان تجربیات و حل مسئله نیز بیشتر می‌شود.

ناهایت و گوشال چهار شرط را برای مبادله و ترکیب دانش و سرمایه معنوی شناسایی کردند: فرصت مبادله و ترکیب دانش بایستی وجود داشته باشد (مانند جلسات اطلاع‌یابی، هم‌آموزی، شرکت در سمینارهای تخصصی و نظیر آن).

برای طرف‌های مشارکت‌کننده در مبادله و ترکیب دانش، ارزش و منفعتی در نظر گرفته شود (مانند سازوکارهای تشویق، ارتقا، پاداش‌دهی برای به اشتراک‌گذاری دانش و نظیر آن) هر چه این منفعت درونی‌تر باشد خودانگیختگی فرد بیشتر و در نتیجه مشارکت او در تبادل اطلاعات بیشتر می‌شود. طرف‌های مشارکت‌کننده در فرآیند مبادله بایستی قادر به ایجاد برخی ارزش‌های جدید باشند (زمینه‌های تغییر فرهنگی آماده باشد).

ظرفیت ترکیب اطلاعات یا تجربه بایستی وجود داشته باشد. کارکنان آموزش‌دیده می‌توانند با این ظرفیت‌سازی، نه تنها دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند بلکه از دانش دیگران نیز استفاده نمایند (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۵۸).

انتقال دانش میان سازمان‌ها

در بیشتر موارد در سازمان‌ها بر نوع خاصی از روابط بین سازمانی (توافق‌های رسمی) تأکید داشته است، ولی مبادله دانش می‌تواند در شبکه‌های اجتماعی که بیشتر به وسیله هنجارهای مشترک اداره

می‌شوند تا قراردادهای حقوقی، نیز صورت گیرد؛ و این نوع ارتباط (شبکه‌های اجتماعی) اگرچه بیشتر بدان‌ها پنهان سازمان سروکار دارد اما پیش‌شرطی است برای انتقال انواع دانش در سازمان میزان انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش: این مورد زیرمجموعه‌های مختلف مانند زیرساخت‌های فناوری، زمینه-سازی و ایجاد سازوکارهای به اشتراک‌گذاری دانش را در برمی‌گیرد.

برای به اشتراک‌گذاری دانش شرایطی لازم است:

الف) زمینه‌سازی فرهنگی

ب) ایجاد فرصت برای تسهیم دانش

ج) ایجاد ظرفیت جذب و اشتراک دانش در کارکنان

د) نظام پاداش‌دهی مناسب برای اشتراک دانش

ه) اختصاص بودجه و واحد ویژه برای ساماندهی اشتراک دانش

در فرآیند انتقال دانش آنچه در نهایت اتفاق می‌افتد در واقع نوعی یادگیری حین عمل است که در سطح فرد، کلان، فراسوی کلان نتایجی را در به خواهد داشت. با این تفاوت که کارشناسان مجرب و با سابقه یا دیگر منابع دانشی و اطلاعات نقش تسهیل‌کننده و تسریع‌کننده را در کسب دانش و مهارت-های شغلی اصیل و پایدار دارند و انتقال‌گیرنده به صورت فرا کنشی مجموعه اقدامات لازم را در جهت کسب و جذب دانش مورد نیاز انجام می‌دهند؛ زیرا رویداد یادگیری در یک فرآیند سیستماتیک دوطرفه که افراد در آن از راهنمایی‌های اطلاعاتی کارشناسان ماهر و متخصص در حوزه معین بهره‌مند می‌شوند اتفاق می‌افتد. از این طریق فرصت‌هایی برای افراد پیش می‌آید تا دانش و فهم خود را در یک‌زمان مناسب و در حوزه مشخص با دیگران تقسیم کنند یا به پایگاه دانش جهت استفاده در آینده منتقل نمایند (طباطبایی، رضانی، ۱۳۸۹: ۵۴).

راهبردهای انتقال دانش در سازمان

دو راهبرد عمده و ضروری برای انتقال دانش در سازمان اتخاذ شده است.


۱- راهبرد انتقال فرد به اسناد (Document - to - People)

در این نوع راهبرد همان‌طور که از اسم آن پیداست، دانش افراد در قالب مستندات انتقال می‌یابد؛ که در هر زمان می‌تواند در دسترس دیگر کارکنان باشد. این اسناد می‌تواند الکترونیکی یا غیر الکترونیکی باشد. در نظر گرفتن پاداش برای کسانی که در تجهیز پایگاه دانش مربوط به مدیریت دانش از نظر محتوایی مشارکت می‌کنند و یک مسئله جالب آن‌که در این نوع راهبرد وقتی که دانش توسط اشخاص مختلف بازیافت می‌شود ضرورتاً یک‌جور و عین هم استنباط نمی‌شود، زیرا هر یک از افراد با توجه به ذهنیات و زمینه شناختی خود اطلاعات اخذشده را درک می‌کند این استنباط دو پیامد دارد، یکی مثبت‌ترین و یکی منفی‌ترین. در مثبت‌ترین حالت برداشته‌های متفاوت از اطلاعات یکسان منجر به دانش جدید و نوآوری می‌شود و در منفی‌ترین حالت اطلاعات به علت فاقد پیش‌نیازهای لازم از جانب افراد به‌صورت نادرست استنباط و تفسیر می‌شود و منجر به اشتباهات واقعی می‌گردد.

۲- راهبرد فردبه‌فرد (راهبرد شخصی) Person - to - Person

در این راهبرد افراد متخصص دانش و اندوخته‌های ذهنی و تجربی خود را در قالب روش‌های چون رایزن خردمند و مربیگری دوره‌های آموزشی ساختارمند (فردی یا گروهی) ... و در کنار دیگر رسانه‌های آموزشی به دیگر کارکنان به‌صورت نظام‌مند انتقال می‌دهند. این راهبرد نیازمند ایجاد و توسعه شبکه‌هایی برای ارتباط دادن افراد به یکدیگر جهت به اشتراک گذاشتن دانش به‌ویژه دانش پنهان است و نیز نیازمند یک مکانیزم انگیزشی برای به اشتراک گذاشتن دانش است (رمضانی، طباطبایی، ۱۳۸۹: ۵۸). در این نوع راهبرد تعاملات و روابط اجتماعی شکل می‌گیرد. با ارزش‌ترین نوع انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در این نوع راهبرد یعنی به هنگام صحبت و جلسات فردی یا گروهی باهمکاران اتفاق می‌افتد. ارتباط چهره به چهره یکی از آموزنده‌ترین نوع ارتباط است زیرا حالات و احساسات فرد نیز در این نوع ارتباط حاوی دانش هستند. جدول زیر ابزارهایی را نشان می‌دهد که برحسب میزان گفتگو و همچنین میزان اشتراک‌گذاری دانش رتبه‌بندی شده است:

جدول شماره ۳- درجه و میزان اشتراک گذاری ابزارهای مختلف ارتباطی

درجه پایین 	چهره به چهره
	کنفرانس ویدئویی
	تلفن
	گفتگوی نوشتاری (چت)
	اینترنت/اینترانت
	پایگاه اطلاعاتی اسناد

اهداف اصلی هر دو نوع راهبرد به اشتراک گذاری دانش از سوی صاحبان آن با افراد یا پایگاه‌های دانش از طریق فعالیت‌هایی چون صحبت با همکاران در مواقع مختلف کاری و غیر کاری، موقعیت‌های آموزشی، تهیه اسناد مدون برای پایگاه دانش، تابلوی اعلانات مکانیزه و غیرمکانیزه و ... است (طباطبایی، رضایی، ۱۳۸۹: ۵۸).

کاربردترین راه‌های انتقال دانش

اگرچه «مدیریت دانش» Knowledge Management به‌عنوان یک راهبرد تجاری مستقل از فناوری است. ولی هر فناوری اطلاعاتی، در بعضی مراحل چرخه زندگی KM مفید است. تکنولوژی مناسب، کارایی و تأثیر فرآیند KM را ارتقا می‌دهد (انصاری، ۱۳۸۶: ۱۴۶).

بعضی فناوری‌ها مانند وسایل جمعی^۱ برای فرآیند انتقال دانش در KM بیشتر مدنظر قرار می‌گیرد. در ادامه مجموعه‌ای از راهبردهای انتقال دانش توضیح داده خواهد شد. یک کارگزار دانشی می‌تواند هر

۱) وسایل جمعی (Group Ware): به طور معمول «وسایل جمعی» به نرم افزاری اطلاق می‌شود که همکاری گروهی در شبکه را مقدور می‌سازد. از جمله وسایل جمعی می‌توان به نوشت افزارهای مشترک، وایت بردهای الکترونیکی یا ابزارهای کنفرانس ویدئویی گردهمایی آن لاین، ایمیل، صفحه نمایش مشترک آن لاین و کنفرانس چند وجهی (Multimodal) اشاره کرد (انصاری، ۱۳۸۶: ۱۳۲).

یک از راهبردها را با استفاده از فناوری مناسب وارد دنیای مجازی نماید (هرگز نباید از تأثیر ارتباط چهره به چهره در انتقال دانش غافل شد).

در دو راهبرد فرد به اسناد و راهبرد فرد به فرد به‌طور کلی، استراتژی انتقال دانش بیان شده است. در واقع این دو راهبرد به مدیران دانش این آگاهی را می‌دهد که برای انواع مختلف دانش، یکی از این دو راهبرد را باید در نظر گرفت.

یک مدیر دانش با دانستن این دو راهبرد، باید به دنبال کاربردی‌ترین راه‌های انتقال دانش در سازمان خویش باشد. در این قسمت، به نمونه‌ای از این راه‌های انتقال اشاره می‌شود.

۱ - نشست‌های بهترین شیوه (Best Practice Meetings): اغلب اوقات ما فرض می‌کنیم که بهترین شیوه ما بیرون از سازمان رخ می‌دهد اما ممکن است که در سازمان خودمان بهترین شیوه وجود داشته باشد. این شیوه‌ها می‌توانند در نشست‌هایی به اشتراک گذاشته شوند. با برگزاری این نشست‌ها هر کارگزار دانش، می‌تواند این شیوه‌ها را به درون پایگاه دانشی خود فرستاده و بهترین شیوه را برای عملکرد پایگاه دانش خود به کارگیرد.

۲ - مصاحبه یا پرسشنامه وقایع بحرانی سازمان (Critical Incident Interviews or Questionnaires): یک واقعه بحرانی و حیاتی سازمان یک موقعیت دارای مسئله است. سازمان می‌تواند از تجربه‌ها بهره‌مند شود البته به وسیله مستندسازی موقعیت‌های مختلف ناب‌ترین دانش در موقعیت‌های بحرانی حاصل می‌شود. ثبت تجربیات ناشی از این موقعیت‌های بحرانی برای سازمان بسیار حائز اهمیت است.

۳ - مصاحبه‌های تخصصی (Expert Interviews): جلساتی بین یک یا چندین فردی که در مورد یک موضوع به برنامه، سیاست، یا فرآیندی و ... کارشناس و خبره در نظر گرفته می‌شوند. در این شیوه ما باید در یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، دانش افرادی را که از سازمان خارج می‌شوند در سازمان ذخیره کنیم؛ و سپس وارد چرخه مدیریت دانش و در نهایت انتقال دانش می‌نامیم؛ مانند کانون بازنشستگان، این کانون باید بتواند آموخته‌های این بازگشتگان را هدایت و شایستگی شغلی آن‌ها را

شناسایی نماید. هم برای فرد بازنشسته و هم برای افراد کم‌تجربه سازمان فرصت خوبی است. از آنجا که با شرکت در این کانون فرد بازنشسته خود را شایسته تولید دانش و تجربه بودن می‌داند سعی می‌کند تجربیات خود را بازمینی کند، دانش جدید تولید می‌شود و از طرفی افراد کم‌تجربه از اشتراک‌گذاری دانش این افراد تجربیات خود را افزایش می‌دهند.

۴ - تبادل اطلاعات (Information Exchanges): در یک زندگی حرفه‌ای باید به‌طور عادلانه تبادل اطلاعات وجود داشته باشد. در این استراتژی اجراکنندگان کارآموده‌ای در غرفه‌ها می‌نشینند و با اجراکنندگان کم‌تجربه‌ای که با آن‌ها ملاقات می‌کنند تبادل اطلاعات می‌کنند. این نگاه به انتقال دانش، مستلزم زندگی حرفه‌ای مملو از دانش است. قبل از اجرای این استراتژی می‌بایست مردم به اهمیت زندگی حرفه‌ای و اهمیت دانش پی ببرند. در غیر این صورت این غرفه‌ها نه تنها مایه انتقال دانش نمی‌شود بلکه موجب زایل شدن دانش حرفه‌ای می‌شود. برای انتقال هر دو نوع دانش (آشکار و پنهان) مفید است و یک استراتژی تسهیل‌کننده برای انتقال دانش شخص است.

۵ - کارآموزی (Internships): شامل یک مقدمات رسمی است که یک شخص با تجربه دانش و مهارت خود را به شخص نوآموز (کارآموز) انتقال می‌دهد. این دوره‌ها در یک مدت‌زمان تعیین شده که معمولاً تابستان است، صورت می‌گیرد؛ و اکثر اوقات بسیاری از سازمان‌های دولتی برای این استراتژی، برنامه‌ریزی می‌شود.

این نوع انتقال دانش بیشتر شامل حرفه‌آموزی است. شامل کارهای دستی و بیشتر با دانش آشکار سروکار دارد. مثل دوره‌های آموزش ضمن خدمت، یا استاد-شاگردی سنتی.

۶ - نمایشگاه دانش (Knowledge Faire): ویتترین اطلاعات و رویدادها، در واقع محل تجمعی برای به اشتراک‌گذاری دانش داخلی و خارجی سازمان به‌منظور آموزش مشتریان درباره اطلاعات مهم می‌باشد. در واقع استراتژی فراتر از کاتالوگ و بروشور است. این نوع انتقال دانش دارای جذابیت بالا می‌باشد و این جذابیت موجب تسهیل در انتقال دانش سازمانی است. با وجود این ویژگی سازمان در

انتقال دانش آشکار بسیار موفق است اما در آن انتقال دانش پنهان کمتر انجام می‌پذیرد؛ و نیز در انتقال دانش فرهنگی و زمینه‌ای نیز حائز اهمیت است.

۷ - نقشه دانش (Knowledge Maps): یک کاتالوگ اطلاعاتی/ دانشی، در دسترس افراد سازمان است. در این راهبرد، به‌طور خلاقانه‌ای با توجه به تخصص و شایستگی‌شان در نقاط مختلف نقشه به‌طور خاص و معینی قرار می‌گیرند؛ و به‌عنوان یک منبع هدایتی تصریح‌کننده فهرست افراد با تخصص و دانشی آن‌ها در یک نگاه کلی و جامع بر روی نقشه قرار می‌گیرد. در نتیجه افراد به‌راحتی با صاحبان دانش موردنیاز خود ارتباط برقرار می‌کنند.

نکته مهم آن است که نقشه دانش برخلاف نمایشگاه دانش محتوایی را در بر ندارد.

۸ - مربیگری (Mentoring): در این استراتژی یک فرد باتجربه بامهارت بالا مهارت خود را به یک فرد کم‌تجربه بامهارت پایین باهدف بهبود یا تقویت هوش ذهنی شخص کم‌تجربه ارائه می‌دهد. در این شیوه معلم به‌عنوان یک حامی و پشتیبان عمل می‌کند. افراد معمولاً یک یا چند مربی در طول زندگی خود خواهند داشت و آنچه آن‌ها انجام می‌دهند، این‌که چطور آن‌ها را انجام دهند و چرایی آنچه انجام می‌دهند را در یک موقعیت خاص آگاه می‌شوند. در این شیوه مربی ارزش‌ها و فرهنگ خود را نیز به شخص متربی انتقال می‌دهد. در این راهبرد ارتباط مربی و متربی بسیار نزدیک و همراه باعلاقه است. شاید این یکی از مشهورترین شیوه انتقال دانش روایات ادبی و مذهبی ما باشد؛ و از طرفی مؤثرترین نوع باشد؛ زیرا در این ارتباط نزدیک به‌راحتی دانش پنهان در این بستر آموزشی پر از انگیزه به فرد دریافت‌کننده منتقل می‌شود؛ و نیز دانش آشکار به‌صورت تثبیت‌شده‌تر انتقال می‌یابد. گاهی اوقات ما دانش را منتقل می‌کنیم اما به دلیل نبود شرایط کافی انتقال دانش، شخص دریافت‌کننده به‌سرعت آن را از دست می‌دهد.

۹ - داستان‌های تصویری (Story Boards): یک داستان تصویری به معنای واقعی کلمه یک گروهی از تصاویری است که یک داستان را نقل می‌کند. این تصویر یا روی دیوار یا به‌صورت پوستر به‌منظور نمایش آن چیزهایی که در یک خاص اجرا می‌شود. شما با این تصاویر می‌توانید تصاویری را دریافت

کنید. ویژگی داستان تصویری در مرحله به مرحله بودن آن است؛ یعنی دانش را به صورت گام به گام و منظم آموزش می‌دهد.

یک مثال بسیار ملموس در این راهبرد را می‌توان همان اسلاید قدیمی گربه و سگ پایه اول مقطع ابتدایی مدارس ماست.

در این نوع علاوه بر انتقال دانش پنهان و آشکار، دانش فرهنگی نیز انتقال می‌یابد.

۱۰ - داستان‌سرایی (Storytelling): یک داستان شرحی است از آنچه رخ داده در یک موقعیت برای نشان دادن یک نکته و انتقال دانش به طرق مؤثر. تمامی افراد در سازمان داستان‌های زیادی درباره سازمان‌هایشان شنیده‌اند. داستان‌سرایی به شیوه‌های مختلفی امکان‌پذیر است مثلاً وقتی یک اتفاق خاص و متمایز در سازمان اتفاق می‌افتد، گفتگوی افراد منجر به تبدیل این اتفاق به داستان می‌شود و بر اساس روابط غیررسمی شکل می‌گیرد در نتیجه هم دانش پنهان و هم دانش آشکار در آن قابلیت انتقال و اشتراک‌گذاری دارد.

داستان در شیوه‌ای نقل یک ماجرا برای به خاطر سپردن یک قانون و دستورالعمل یا هر نوع دانشی است. به عبارتی شامل حکایات و ضرب‌المثل‌ها است. به‌عنوان مثال افراد سازمان با شنیدن حکایت ریزعلی خواجه‌ای به دانش مشارکت جمعی و فداکاری نسبت به سایر افراد سازمان پی خواهند برد و تا سالیان متمادی در ذهن ماندگار می‌ماند. به‌نوعی هم تسهیل‌کننده در انتقال دانش از زبان شخص گوینده است و نیز تثبیت‌کننده دانش در ذهن است. این نوع راهبرد برای انتقال دانش پنهان، آشکار و فرهنگی بسیار مناسب می‌باشد.

۱۱ - آموزش (Training): آموزش فهرست انواع زیادی از فعالیت‌های طراحی شده شامل دانش، مهارت توانایی‌ها، صلاحیت و شایستگی‌ها توسط کسانی که آموزش دیده‌اند.

این روش‌ها می‌تواند شامل کلاس درس، شبیه‌سازی، بازی - نقش، کامپیوتر، وب‌سایت باشد و تمرین به صورت گروه‌های کوچک و بزرگ صورت گیرد. علاوه بر این راهبردهای عنوان شده، راهبردهای زیادی برای انتقال دانش وجود دارد. بر اساس مطالبی که در گذشته بیان شد، بر اساس طبقه‌بندی‌های

مختلف دانش، انواع گوناگونی دانش وجود دارد. این گوناگونی انواع دانش، گوناگونی راهبردهای انتقال دانش را نیز سبب می‌شود. بهترین مدیر دانش کسی است که دانش فردی و سازمانی را بشناسد و متناسب با شرایط و موقعیت شیوه‌ای را انتخاب و به انتقال آن، در درون و بیرون سازمان بپردازد. بهترین نوع قدرت، از کاربرد دانایی حاصل می‌شود. دانایی، کارایی را افزایش می‌دهد. دانایی انعطاف‌پذیری عظیمی دارد ما همیشه می‌توانیم دانایی بیشتری تولید کنیم (تافلر، ۱۳۷۰: ۳۵). فرد با در اختیار داشتن دانش تخصصی یا مهارت‌های ویژه، به یک منبع قدرت تبدیل می‌شود. به‌ویژه در جامعه‌ای که بر محور فناوری استوار است نیاز به تخصص و دانش بیشتر احساس می‌شود (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۲۱).

برای اجتناب از منزوی ماندن دانش افراد و آن را در دسترس فرآیندهای گروهی توسعه دانش قرار دادن، باید شرایط خاص فراهم شود. دانش فردی تنها در صورتی می‌تواند به دانش گروهی تبدیل شود که تعامل، ارتباط، شفافیت و انجام وجود داشته باشد که دانش گروهی به‌نوبه خود نسبت به دانش فردی واکنش نشان می‌دهد (گیلبرت بروس، ۱۳۸۵، ۱۸۲).

دانش، همیشه از تلاش آگاهانه حاصل نمی‌آید دانش همچنین می‌تواند تولید فرعی فعالیت‌های روزانه سازمان باشد؛ بنابراین ما باید از محدودیت‌های میزان کنترل توسعه قابلیت آگاه باشیم (گیلبرت پروستات، ۱۳۸۵: ۲۰۱).

ابزارهای تجمعی: به‌طورمعمول ارائه یک اسلاید با نمودار و دیگر تصاویر، مؤثرتر از ارائه متن درباره موضوعی یکسان است. ارائه مناسب و دقیق گرافیک و پویانمایی، زمان لازم برای درک فرآیندهای پیچیده را کاهش می‌دهد و غیرحرفه‌ای‌ها هم می‌توانند صحت روابط نامناسب برای توضیح جدول داده‌ها را تأیید کنند (منوچهر انصاری، ۱۳۸۶: ۱۴۲).

موانع انتقال دانش: بی‌اعتمادی و ناسازگاری‌های فرهنگی: برای از میان بردن این مانع، لازم است از طریق دیدارهای حضوری مبادرت به ایجاد ارتباط نزدیک و اعتمادی متقابل نمود.

فرهنگ‌ها، واژه‌ها و ذهنیت‌های متفاوت

با وجود آوردن زبانی مشترک ایجاد وجوه مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، تشکیل گروه‌ها، چرخش کار مانند این‌ها، این موانع برطرف می‌شود. کمبود وقت و محل‌های جلسات و ذهنیت‌های محدود در مورد کار مولد: برای رویارویی با این مشکل می‌توان با در نظر گرفتن اوقات و اماکنی خاص مانند نمایشگاه‌ها یا اتاق‌هایی برای بحث و گفتگو و ارائه گزارش‌ها به انتقال دانش مبادرت کرد احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش و پاداش دادن به فرد آن‌ها: با صورت‌بندی ارائه خدمات به صاحبان دانش از طریق ارزشیابی عملکردها در چارچوب میزان تسهیم دانش می‌توان رغبت عمومی و فضای توأم با احترام مشترک ایجاد کرد.

ظرفیت پذیرش دریافت‌کنندگان: آموزش کارکنان برای حفظ انعطاف‌پذیری و در نظر گرفتن زمان خاص برای یادگیری و عدم مخفی‌کاری بر مبنای استخدام اعتماد به دانش خود و صحیح پنداشتن آنچه خود می‌دانند و غیر: برای رفع این مشکل روحی بهتر است نقل و انتقال دانش در چارچوب سلسله‌مراتب سازمانی منتفی شود و با فراهم آوردن امکان ارتباطات عمودی میان کارکنان، از سطح دانش یکدیگر مطلع شوند. در این صورت لازم است به منابع صدور دانش ارزش مناسب اعطا شود ناشکیبایی در برابر اشتباه‌ها و نیاز به کمک: پذیرا شدن همکاری، پذیرش خطاهای ناشی از خلاقیت اعطای پاداش به این نوع از افراد، موجب استفاده از فرصت‌های مناسب حرفه‌ای برای بالا بردن دانش می‌شود.

تازه کار بودن افراد جوان: این نوع افراد به علت جوان بودن مورد کم‌اعتنایی افراد باتجربه و مسن قرار می‌گیرند تعریف کردن مناسب جایگاه و شأن صاحب دانش می‌تواند این وضعیت را کم‌رنگ کند غرور، لجاجت، محدودیت زمانی، مشغله‌های فراوان، گریز از خطرپذیری: ضرورت پرورش مناعت طبع راه‌های غلبه بر نفس و بی‌اعتنایی بر امیال می‌تواند از برنامه‌های آموزش نوین برای مواجهه با این نوع موانع انتقال دانش شود (معماری، سعیده، ۲۲-۱۳۸۷، ۲۳).

نتیجه‌گیری

دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع قدرت، در اختیار مدیر دانش قرار دارد. با توجه به عصر انفجار دانش و توسعه بی‌وقفه‌ی فناوری هر سازمانی برای ادامه حیات خود به شیوه‌های دستیابی به دانش نیازمند است. می‌بایست بدانیم که در حال حاضر چه دانشی بیشترین نیاز ما است و از تلاش بیهوده برای دستیابی به دانشی نامتناسب با نیاز و شرایط موجود خودداری نماییم. با شناخت انواع دانش و شیوه‌های انتقال هر کدام از آن‌ها می‌توانیم سازمان خود را در خلق دانش جدید یاری‌رسانیم. با خلق دانش جدید، سازمان در چرخه مزیت رقابتی باقی خواهد ماند.

منابع

۱. برگرون، برایان، (۱۳۸۷) اصول مدیریت دانش، مترجم منوچهر انصاری، مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران، چاپ دوم
۲. پروست، گیلبرت، دوب، استفان، (۱۳۸۵) دو مهارت، کلی، مدیریت دانش، مترجم علی حسین خواه، نشر سیطرون، تهران، چاپ اول
۳. تافلر، آلوین، (۱۳۷۰) جابه‌جایی در قدرت، مترجم شهیندخت خوارزمی، انتشارات رخ، تهران، چاپ دوم
۴. حسن زاده، محمد، (۱۳۸۶) مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، نشر کتابدار، تهران، چاپ اول
۵. درویی، فاطمه (۱۳۸۸) استقرار مدیریت دانش در بانک پارسیان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهراء
۶. رایینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، (۱۳۸۸) مترجم سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران
۷. طباطبایی، احمد، رضانی، (۱۳۸۹) عمران، مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی - کاربردی و الگوی اجرایی)، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، چاپ اول
۸. عدلی، فریبا، مدیریت دانش (حرکت به فراسوی دانش)، (۱۳۸۴) انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران
۹. فوایثولو، کارل، (۱۳۸۸) مدیریت دانش در سازمان‌ها، مترجم صدیقه احمدی فصیح، نشر چاپار، تهران چاپ اول

۱۰. معماری، سعیده (۱۳۸۷) بررسی عوامل بنیادی مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء
۱۱. مهدی نژاد، مریم، (۱۳۸۷) بررسی میزان کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه الزهراء، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهراء.
12. Konstantino p.rotsios,nikolaos. Sktavounos and yamisa. Hajidomitriou. (2014) trast.knowledge transfer and control IVS:case of four greek firms,procedira economies and finance. Pp,231-241www.scincediret.com.