



# راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار



تدوین:

دکتر روح‌اله تولایی؛ دکتر پیام حقیقی بروجنی



۸۴۶

سری مدیریت - ۶۶

سرشناسه	: تولایی، روح‌اله، ۱۳۶۳ -
عنوان و پدیدآور	: راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار / تدوین: روح‌اله تولایی و پیام حقیقی بروجنی
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری	: شانزده، ۱۰۱ ص.
فروست	: دانشگاه جامع امام حسین (ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۸۴۶، سری مدیریت ۶۶
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۸۷۶-۷
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۸۵ - ۸۶
موضوع	: مدیریت دانش (Knowledge management)
موضوع	: دانش ضمنی (Tacit knowledge)
شناسه افزوده	: حقیقی بروجنی، پیام، ۱۳۶۵ -
شناسه افزوده	: دانشگاه جامع امام حسین (ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات
رده‌بندی کنگره	: HD ۳۰/۲ ۱۳۹۸
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۸۸۱۳۲

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و اقتباس برای دانشگاه جامع امام حسین (ع) محفوظ است.

• عنوان: راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار

• تدوین: دکتر روح‌اله تولایی - دکتر پیام حقیقی بروجنی

• صفحه‌آرایی: ناهید آقامیرزایی

• ناظر فنی چاپ: سید محمدباقر موسوی

• لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ سپاه

• نوبت چاپ: اول (مرداد ماه ۱۳۹۸)

• شمارگان: ۲۰۰ نسخه

• قیمت: ۱۷۰٫۰۰۰ ریال

• نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، معاونت پژوهش و فناوری، مؤسسه چاپ و انتشارات،  
تلفن: ۷۴۱۸۸۲۶۰  
• مرکز پخش: تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)،  
تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷  
• دورنگار: ۷۴۱۸۸۲۷۴  
• ترنجستان امام حسین (ع)،  
تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷

# نقشه راه استفراژ و مستندسازی تجارب فبرگان

راهنمای عملی فرایند

گام های عملیاتی

پارچه‌بندی برای ابرای موفقی

Handbook of Converting Implicit Knowledge to Explicit Knowledge

Dr. Ruhollah Tavallaei

Dr. Payam Haghighi

عنوان کتاب: راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار  
تدوین: دکتر روح اله تولایی و دکتر پیام حقیقی بروجنی  
مرکز علم و فناوری دانش و پژوهش دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
طراح جلد: سید حسین حسینی بوشهری  
ویرایش اول، زمستان ۱۳۹۷

قال امیرالمومنین علی علیه السلام:

"ولا التَّجَارِبُ عَمِيَتِ المَذَاهِبُ، و في التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ"

اگر تجربه ها نبود، راهها پوشیده می ماند. و در تجربه [کردن] هاست که دانش جدید به دست می آید.

اصول کافی، جلد ۸، ص ۲۲

امام خامنه ای (مدظله العالی) طی یکی از فرمایشات ارزشمند خود در دانشگاه امام حسین (ع) تاکید فرمودند: "تجربه های مترکم انقلاب را، این تجربه های انبوه این ۳۷ سال را تدوین کنید. این یک کار علمی است. یک پژوهش علمی-تاریخی است. امروز ما احتیاج داریم به اینکه یک نگاهی به گذشته داشته باشیم، راه هایی که آمدیم، کارهایی که کردیم، کارهایی که کردند، تجربه هایی که از سر گذراندیم، این نشیب و فرازهای عجیب و غریبی که در سر راه بوده است و انقلاب توانسته خود را از این پیچ و واپیچ راه های گوناگون پیش ببرد به سمت اهداف و متوقف نشود. این احتیاج به تدوین دارد، این احتیاج به کار علمی دارد!"

تجربه یکی از ارزشمندترین سرمایه های سازمانی است. منبعی که در عین اهمیت، در بسیاری از سازمانها و نهادها مورد توجه قرار نگرفته و با گذر زمان و تغییرات، دچار فراموشی می شود. اهمیت شناخت، کسب و استفاده مجدد از تجربیات و مشورت با صاحبان تجربه، در منابع دینی و در کلام امامین انقلاب اسلامی، مورد توجه قرار گرفته و توصیه شده است. وقتی یک تجربه پس از اکتساب، تدوین و مستندسازی می شود، می توان برای آن کاربردهای مختلفی در جهت آموزش، هم آموزی، یادگیری سازمانی و استفاده مجدد متصور بود. باید توجه داشت که تجربه منبع اصلی آموزش مدیریت، وظایف، مسؤولیتها و چالشهای شغل است. بدیهی است اگر این تجربیات و دانش های ضمنی به نسل جدید سازمان منتقل نشود، منجر به انقطاع نسلی و عدم تجدید حیات آن سازمان خواهد شد.

اکتساب و مستندسازی تجربه فرایندی است که طی آن با دیدگاهی جامع و دقت به جزئیات، به ثبت یک تجربه پرداخته می شود، بگونه ای که دیگران بتوانند با مراجعه به مستندی که تهیه شده است، به ابعاد گوناگون تجربه و فرایند تحقق آن پی برده و از آن درس آموزی و یادگیری لازم را داشته و حتی فراتر از آن، با قرارگیری در موقعیت مشابه از تکرار خطا و دوباره کاری کاسته و در زمان و هزینه تصمیم جدید، صرفه جویی نمایند.

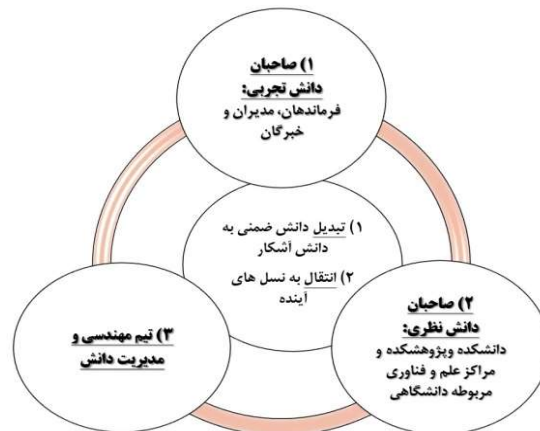
پس از انقلاب اسلامی، تلاش بسیار زیادی جهت مستندسازی تجربیات و اکتساب دانش های ضمنی دوران دفاع مقدس و جهاد سازندگی صورت گرفته است. رویکرد بسیاری از آنها گردآوری تجربیات پراکنده و روایت گونه در سطح داده

<sup>۱</sup> بیانات امام خامنه ای در دانشگاه امام حسین (ع) - ۱۳۹۵/۰۳/۰۳

بوده و منتج به کتب تجربه نگاری و تاریخ شفاهی، فیلم و خاطره گویی در خصوص این موضوعات مهم و حیاتی گردیده است. علی رغم ارزشمند بودن تمامی این فعالیت‌ها، اما ضعف در انجام یک کار علمی و اکتساب دانش از تجربیات عملیاتی و راهبردی با رویکردی کاملاً اجرایی، ضعف در عمق بخشی مناسب جهت توسعه تجربیات و ضعف در انتقال این تجربیات به نسل های بعد، چالش اقدامات انجام گرفته است.

از سوی دیگر، در سال‌های اخیر و در قالب طرح‌های مختلف مدیریت دانش، به موضوع تجربه نگاری و اکتساب دانش پرداخته شده است. اکتساب تجربیات خبرگان در آستانه بازنشستگی و خبرگان با سابقه در سازمان، محور اصلی این فعالیت‌ها بوده و به بسته تجارب و کتابچه‌های مختلفی در این حوزه ختم شده است. اما نبود چارچوب و نقشه راه مشخص و بومی جهت انجام این مهم، عدم توجه به نوع دانش و تجربیات، عدم انتخاب تکنیک علمی مناسب و همسو با نوع دانش و تجربه و سرعت بالا جهت اتمام این طرح‌ها، منجر به کاهش کیفیت و عدم نگاه جامع نسبت به این موضوع مهم و قابلیت کاربردپذیری مجدد آن، شده است.

بر این اساس و با توجه به دغدغه‌های به وجود آمده، مأموریت تدوین روش شناسی بومی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در مرکز علم و فناوری دانش و پژوهش دانشگاه جامع امام حسین(ع) تعریف و در اولویت قرار گرفت. تشکیل تیم متخصص و مجرب در حوزه مدیریت دانش با سابقه علمی و تجربی متناسب، بررسی عمیق ادبیات نظری موضوعی و الگوهای معتبر موجود در این حوزه (کتب، مقالات و مراجع داخلی و خارجی)، ایجاد شناخت نسبت به تکنیک‌های مختلف اکتساب و ابزارهای فناورانه تسهیل کننده این موضوع، اقدامات مهم انجام گرفته در این مرکز بوده است. بر اساس این بررسی های علمی و عملی، ابعاد و فعالان اصلی فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار به شکل زیر می باشد:



شکل: اجزای کلیدی فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار

همانطور که در این مدل نشان داده شده است، در حال حاضر صاحبان دانش ضمنی و مجربان در سازمان شامل مدیران، فرماندهان و خبرگان سازمانی هستند که هزینه های مادی و معنوی زیادی برای بدست آوردن این تجربیات صرف کرده اند. صاحبان دانش نظری مربوط به موضوع آن دانش های ضمنی، اساتید و پژوهشگران دانشکده ها و مراکز علم و



فناوری مربوطه هستند که داده های خام مربوط به تجربیات مستند شده را می توانند به الگوها و نظریه های جدید جهت کاربرد در حال و آینده تبدیل می شود. باتوجه به اینکه بخش زیادی از دانش های ضمنی نیز قابل تبدیل به دانش آشکار نیست، اگر در بخش نخبگان دانشگاهی، دانشجویان حوزه مربوطه به خبرگان نیز در جلسات اکتساب دانش حضور داشته باشند، این بخش از دانش های ضمنی، طبق مدل ماریچ تبدیل دانش، با رویکرد اجتماعی سازی (ضمنی به ضمنی) به دانشجویان و پژوهشگران منتقل خواهد شد. در نهایت به منظور اجرایی شدن فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و انتقال آن به نسل آینده، حضور تیم مهندسی و مدیریت دانش که صاحبان الگوهای تخصصی استخراج و اکتساب دانش هستند، ضروری میباشد.

در همین راستا کتاب "راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به آشکار"، به عنوان یک کتاب کاربردی و سازمانی، با محوریت ایجاد نگاه علمی و عملی به موضوع شناخت، اکتساب و مستندسازی تجربیات و استخراج دانش از آن، تدوین و منتشر می گردد. مخاطبین اصلی این کتاب کلیه سازمانها و رده های سطوح مختلف هستند که به دنبال تبدیل دانش های ضمنی خود به دانش آشکار و انتقال آن به نسل بعد می باشند. این کتاب در دویخس اصلی تدوین شده است. لازم به ذکر است با عنایت به اینکه هدف اصلی از این کتاب، ارائه راهنمای عملی و بومی فرایند اکتساب دانش است، لذا در بخش اول به منظور آشنایی اجمالی مخاطبین با ادبیات نظری و پیشینه اکتساب دانش ارائه شده و خوانندگان فرهیخته در صورت علاقه می توانند به اصل منابع ذکر شده مراجعه نمایند. بخش راهنمای عملی این کتاب از شش فاز کلان و ۱۴ گام اجرایی تشکیل شده و با تعیین اقدامات، اهداف، هشدار و مثال عملیاتی مختص هر گام، سازمانهایی که قصد اجرای این طرح با اهمیت را دارند، بصورت گام به گام همراهی می نماید. اتصال فرایند طراحی شده در این کتاب، به نرم افزار جامع **مجرب** به عنوان تسهیل کننده فناورانه فرایند اکتساب و مستندسازی تجربیات، خروجی مرتبط این کتاب در مرکز علم و فناوری دانش و پژوهش می باشد که به زودی منتشر خواهد شد.

در پایان از همه مدیران، اساتید، دانشجویان و پژوهشگران فرهیخته تقاضامندیم نقطه نظرات اصلاحی و تکمیلی خود را در خصوص این کتاب برای مرکز دانش و پژوهش از طریق پست الکترونیک [ckm@ihu.ac.ir](mailto:ckm@ihu.ac.ir) ارسال نمایند.

**مرکز علم و فناوری دانش و پژوهش**

**زمستان ۱۳۹۷**

## فهرست مطالب:

۸	بخش اول. ادبیات نظری و پیشینه تبدیل دانش ضمنی
۹	مقدمه
۱۰	مفهوم دانش و حکمت در منابع اسلامی
۱۸	علل نیاز به فرایند تبدیل دانش ضمنی
۲۰	تعریف دانش
۲۱	انواع دانش
۲۲	تعریف تجربه
۳۷	مدل‌های اکتساب دانش و تجربه
۳۷	مدل اکتساب بر اساس قصه گویی
۳۹	الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی
۴۰	الگوی پیشنهادی مستندسازی تجربیات مدیران
۴۱	مدل بومی اکتساب و مستندسازی تجارب تولایی و همکاران
۴۲	مدل اکتساب دانش جکسون
۴۲	مدل کسب دانش دالگر
۴۳	مدل ارائه شده وانگ و مین
۴۴	مدل اکتساب دانش هیو
۴۴	مدل پیشنهادی اخوان و همکاران
۴۵	چالش‌های جذب و کسب دانش
۴۷	عوامل موثر بر فرایند اکتساب
۴۹	بخش دوم: تبدیل دانش ضمنی در عمل
۵۰	راهنمای استفاده از بخش عملیاتی کتاب
۵۱	نمای کلی بخش عملیاتی
۵۴	فاز اول: شناسایی و ساختاردهی دانش مسأله

گام ۱. جلسات پیش مصاحبه .....	۵۵
گام ۲. استخراج درخت دانشی .....	۵۶
گام ۳. ترسیم نقشه دانش .....	۵۷
<b>فاز دوم: انتخاب و آماده سازی خبرگان .....</b>	۵۹
گام ۴. انتخاب خبرگان .....	۶۰
گام ۵. آماده سازی خبرگان اصلی .....	۶۱
<b>فاز سوم: تشکیل تیم مهندسی دانش .....</b>	۶۳
گام ۶. انتخاب اعضای اصلی تیم مدیریت دانش .....	۶۴
گام ۷. آماده سازی تیم مدیریت دانش .....	۶۵
<b>فاز چهارم: دسته بندی نوع دانش و انتخاب تکنیک مناسب .....</b>	۶۷
گام ۸. شناسایی و دسته بندی انواع دانش و تجارب .....	۶۸
گام ۹. انتخاب تکنیک مناسب .....	۶۹
<b>فاز پنجم: اکتساب دانش و تجارب .....</b>	۷۱
گام ۱۰. برگزاری جلسات اولیه اکتساب .....	۷۲
گام ۱۱. پیاده سازی محتوا .....	۷۳
<b>فاز ششم: غنی سازی دانش و تجارب .....</b>	۷۵
گام ۱۲. اصلاح و تکمیل محتوا .....	۷۶
گام ۱۳. صحت سنجی محتوا .....	۷۷
گام ۱۴. غنی سازی دانشی و تولید دانش نظری .....	۷۸
<b>منابع .....</b>	۷۹
<b>پیوست ها .....</b>	۸۳
<b>پیوست ۱. نحوه استخراج درخت دانش و تدوین نقشه دانش .....</b>	۸۴
<b>پیوست ۲: فرم‌های استاندارد اکتساب دانش .....</b>	۸۶