

Oral history, an introduction to knowledge management

Peymaneh Salehi,

Retired from the National Archives and Library of Iran, Tehran, Iran

Abstract: Oral history, as a new approach, plays an important role in gathering tacit knowledge based on the experience of individuals in organizations and institutions. The information gathered through oral history interviews increases learning capacities in the community. Through interviews, information can be extracted from the human mind. This knowledge will then be compiled and documented as explicit knowledge and will be the subject of future research as a first-hand historical source. Tacit knowledge becomes explicit knowledge by observing certain conditions and points, and one of the best ways to record and document tacit knowledge is to use the oral history research method. The purpose of the present article is to study the recording, and explanation of tacit knowledge and to become explicit. and explicit knowledge through the implementation of oral history projects.

Key Words: Oral history, Interview, knowledge Management, Tacit Knowledge, Documentation.

تاریخ شفاهی، مقدمه‌ای بر مدیریت دانش

پیمان‌ه صالحی

بازنشسته سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۳

چکیده

هدف: اهمیت ضبط، ثبت و تبیین دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح و آشکار از طریق اجرای طرح‌های تاریخ شفاهی و بهره‌مندی از ابزار مصاحبه به منظور مستندسازی دانش در مؤسسات و سازمان‌ها.
روش: ضرورت کاربرد روش پژوهشی تاریخ شفاهی در گردآوری دانش سازمانی مبتنی بر تجربیات افراد، با استناد به منابع کتابخانه‌ای تبیین شده و لزوم کاربرد و استفاده از آن، تجزیه و تحلیل شده است.
یافته‌ها: تاریخ شفاهی با رویکرد مؤثر و نوآورانه خود، با به کارگیری مصاحبه‌گران آگاه و کارشناس، انقلابی در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح ایجاد می‌کند. با نگاه کاربردی به این ابزار پژوهشی به منظور ثبت تجربیات افراد، داده‌هایی در زمینه دانش سازمانی، شکل‌گیری سازمان‌ها و تحولات مؤسسات در طول تاریخ گردآوری و مستندسازی خواهد شد. مصاحبه با افراد مطلع در سازمان‌ها، در سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی، موجب تولید نگاهت‌هایی از تاریخ و سرگذشت افراد، گروه‌ها، جریان‌ها و سایر موضوعات می‌شود.

واژه‌های کلیدی: تاریخ شفاهی، مصاحبه، مدیریت دانش، دانش ضمنی، مستندسازی.

مقدمه

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریت است. بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش را برای تصرف سرمایه‌های فکری کارکنان خود به کار می‌گیرند. مدیریت دانش شامل گستره‌شایان توجهی از دانش درباره مشتریان، فرآیندها، محصولات و خدمات در همه سطوح یک سازمان می‌شود و اگر این دانش یک‌جا تصرف و انتقال داده شود، به مؤفقت بیشتر سازمان‌ها کمک خواهد کرد. مدیریت دانش، افراد در گروه‌های مختلف درون سازمان را از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه، از کار تکراری و اختراع مجدد چرخ بی‌نیاز می‌سازد، از حجم آموزش‌های کارکنان می‌کاهد و سرمایه‌های معنوی را درون سازمان نگه می‌دارد و از همه مهم‌تر اینکه به سازمان کمک می‌کند خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازد. مدیریت تجربه بخشی از مدیریت دانش است؛ در این راستا این‌گونه بیان می‌شود که مدیریت تجربه نوع خاصی از مدیریت دانش است که به‌طور انحصاری، مدیریت دانش مبتنی بر تجربه را بررسی می‌کند و یکی از زمینه‌های بروز دانش ویژه (تخصصی) در فرآیندهای حل مسئله است. به‌طور کلی، مدیریت تجربه با جمع‌آوری، مستندسازی، ذخیره‌سازی، استفاده مجدد، ارزیابی و نگهداری تجربه سروکار دارد. (Bergmann, 2003: 10)

تاریخ شفاهی یکی از پدیده‌های جدید برای دستیابی به رهیافت‌های تازه در مطالعات تاریخی و راهی برای واردکردن تمام افراد جامعه در ساختن تاریخ خود و داشتن درک انتقادی از گذشته است. این روش، گونه‌ای از تاریخ‌نگاری حال و برخلاف زندگی‌نامه‌نویسی، برپایه مصاحبه استوار است. نظام تاریخ شفاهی از نظر شیوه درونی، نوعی گفتگو و از نظر مفهوم و در نظام بیرونی، نوعی روایت منحصر به فرد است. در این گفتگو، خوانندگان در کنار خاطره‌ها و اطلاعات مصاحبه‌شونده، از تفسیرها و تحلیل‌های طرفین نیز مطلع می‌شوند و به شناختی چندجانبه و فراتر از دیدگاه فردی راوی دست می‌یابند؛ همچنین پرسش‌ها جنبه استنباطی پیدا می‌کنند و تاریخ‌نگاری زنده و ملموس را پیش روی پژوهشگران قرار می‌دهد. (کاموس، ۱۳۸۸: ۳۲)

اطلاعات گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های تاریخ شفاهی، ظرفیت‌های یادگیری را در جامعه افزایش می‌دهد. با مصاحبه، اطلاعات ذهن انسان‌ها استخراج می‌شود و اگر این اقدام صورت نگیرد، با مرگ افراد، اطلاعات به دست فراموشی سپرده خواهد شد. در واقع، ناب‌ترین دانش، دانش حاصل از تجربه انسان‌هاست؛ آن تجربه‌ای که فهمیده و به‌طور عمیق درک و استفاده می‌شود. با گردآوری و انتشار مصاحبه‌های تاریخ شفاهی، کم‌کم دانشی ایجاد می‌شود که همه از طریق آن، از تجربیات گذشتگان استفاده می‌کنند؛ به گونه‌ای که مصاحبه‌شونده از طریق بیان تجربیات و معلومات ضمنی، دانش نابی را تولید می‌کند.

پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. برداشت‌های متفاوت از مدیریت دانش، چه مواردی را شامل می‌شود؟

۲. دانش سازمانی چه ابعادی را در بر می‌گیرد؟

۳. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح به چه صورت امکان‌پذیر است؟

۴. مستندسازی دانش چه فوایدی برای آیندگان دارد؟

۵. بهره‌مندی از ابزار تاریخ شفاهی چطور موجب تبیین دانش ضمنی می‌شود؟

در سال‌های اخیر در حوزه مدیریت دانش و درباره اینکه به دانش ضمنی کارکنان و تجربه آنها در جایگاه مهارت توجه شود، کتاب‌هایی به صورت تألیف یا ترجمه چاپ و منتشر شده است که تعدادی از آنها ذکر می‌شود:

مدیریت دانش، تجربه آسیا. شاهین طیار و محمد وفائی یگانه (۱۳۸۷)؛ مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). عباس افزه (۱۳۸۷)؛ مدیریت دانش و کاربرد آن در برنامه‌ریزی استراتژیک. بهنام فرهادزاده (۱۳۸۸)؛ نظام مدیریت دانش، تجربه سازمان امور مالیاتی کشور. یدالله مهرعلی‌زاده و محمدرضا عبدی (۱۳۸۸)؛ مدیریت دانش در سازمان‌ها با رویکرد به سازمان‌های فرهنگی. غلامرضا مسیبیان (۱۳۹۱)؛ مدیریت دانش، اپل هلس، ترجمه سید جلال موسوی (۱۳۹۲)؛ بررسی روش‌های مستندسازی تجربه در ایران. محمدحسن کرباسیان و محمدحسن ترابی (۱۳۹۲)؛ درآمدی بر خلق و تولید دانش. احمد روحانی (۱۳۹۳)؛ دانش بنیان‌سازی

است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

«درباره تاریخ شفاهی». شفیقه نیک‌نفس (۱۳۸۳)؛ «نقش مصاحبه‌شونده در گردآوری اطلاعات تاریخ شفاهی». ابوالحسن ضیاء ظریفی (۱۳۸۴)؛ «نقش تاریخ شفاهی در مطالعات تاریخی اقتصاد ایران». علی‌اصغر سعیدی (۱۳۹۱)؛ «زمینه‌های کاربردی شدن تاریخ شفاهی در مطالعات میان‌رشته‌ای در ایران». ابوالفضل حسن‌آبادی (۱۳۹۲)؛ «ضرورت تاریخ شفاهی در تاریخ‌نگاری و نقش فرازبانی در مصاحبه تاریخ شفاهی». فائزه توکلی (۱۳۹۴)؛ بررسی و نقد مطالعات تاریخ شفاهی در دانشگاه‌های ایران. محسن کاظمی (۱۳۹۴)؛ «تاریخ شفاهی». هوشنگ خسروبیگی و محسن کاظمی (۱۳۹۴)؛ «ملاحظات قانونی و اخلاقی در تاریخ شفاهی». لیندا شاپس، ترجمه فرحناز اسماعیل‌زاده (۱۳۹۵)؛ «اطلاع‌رسانی تحت وب مصاحبه‌های تاریخ شفاهی». پیمانہ صالحی (۱۳۹۵)؛ «قوانین و مقررات تاریخ شفاهی». راضیه فرشید (۱۳۹۶)؛ «نقش تاریخ شفاهی در تهیه تاریخ خانوادگی». پیمانہ صالحی (۱۳۹۵)؛ تعیین میزان رعایت دستورالعمل‌های حقوقی و اخلاقی در مراکز تاریخ شفاهی ایران. فاطمه یاری (۱۳۹۶)؛ «شرکت سهامی فرش ایران به روایت تاریخ شفاهی». مسیح جواهردهی (۱۳۹۶)؛ «تاریخ شفاهی دانشگاه علوم پزشکی زنجان». مسعود شاهمرادی (۱۳۹۶)؛ «ظرفیت‌های تاریخ شفاهی در دستیابی به الگوی مدیریت منابع انسانی». رضا بیطرفان (۱۳۹۶)؛ «تاریخ شفاهی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران». پیمانہ صالحی (۱۳۹۶)؛ «دانشگاه فنی و حرفه‌ای از منظر تاریخ شفاهی». شهناز جبل‌عاملی (۱۳۹۶)؛ «کاربرد تاریخ شفاهی در تدوین تاریخ مؤسسه‌ها». حسن محرابی (۱۳۹۶)

گفتنی است تاکنون در زمینه نقش تاریخ شفاهی در گردآوری دانش سازمانی مبتنی بر تجربیات افراد و بهره‌گیری از مهارت و تخصص آنان به‌منزله دانش یا مهارتی حائز اهمیت، پژوهشی مستقل صورت نگرفته است. نوشتار پیش رو با مطالعه ابزار پژوهشی تاریخ شفاهی، بیان تعاریف و انواع دانش و تشریح روش‌های مدیریت دانش ضمنی، این تفکر را بیان می‌کند که تاریخ شفاهی مقدمه‌ای بر مدیریت دانش است و نقش بسیار مؤثری در تبیین دانش حاصل از تجربه نیروهای انسانی ایفا می‌کند.

سازمان‌های فرهنگی. جعفر رحمانی (۱۳۹۴)؛ مدیریت علم، روش‌شناسی و سازماندهی تحقیق. نورالدین گنج‌خانلو، احمدرضا ربیعی و نورمحمد کم (۱۳۹۴)؛ مدیریت دانش در سازمان‌ها. سید سلمان سیدین (۱۳۹۵)

مقالات متعددی نیز در زمینه دانش ضمنی کارکنان و نحوه استفاده از آن چاپ و منتشر شده است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

«نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان». وجهاله قربانی‌زاده و شیرین خالقی‌نیا (۱۳۸۸)؛ «ارائه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها». مهدی ساعدی و حمیدرضا یزدانی (۱۳۸۸)؛ «نقشه دانش و ابزارهای لازم برای خلق آن». جیران خوانساری (۱۳۹۰)؛ «نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمان: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره‌ای». فاطمه نویدی و نصرت ریاحی‌نیا (۱۳۹۶)

در زمینه تاریخ شفاهی (حوزه نظری و عملی) کتاب‌های بسیاری تألیف و ترجمه شده است که از آن جمله به این کتاب‌ها اشاره می‌شود:

تاریخ شفاهی در ایران. ابوالفضل حسن‌آبادی (۱۳۸۵)؛ مجموعه مقالات پنجمین همایش تاریخ شفاهی ایران. ابوالفضل حسن‌آبادی (۱۳۸۹)؛ راهنمای تاریخ شفاهی. مری کوینلن و باربارا دبلیو سامر، ترجمه رضا مهاجر (۱۳۹۲)؛ تاریخ شفاهی و جایگاه آن در تاریخ‌نگاری معاصر ایران. مرتضی نورائی و مهدی ابوالحسنی ترقی (۱۳۹۴)؛ نظریه تاریخ شفاهی. لین آبرامز، ترجمه علی فتحعلی آشتیانی (۱۳۹۶)؛ سنت شفاهی به‌منزله تاریخ. جان وانسینا، ترجمه فرهاد نام‌برادرشاد (۱۳۹۷)؛ دستنامه ویرایش و تدوین آثار تاریخ شفاهی. پیمانہ صالحی و آرزو تجلی (۱۳۹۸)؛ تاریخ شفاهی مؤسسه اعتباری کوثر. ولی‌الله مسیبی (۱۳۹۸)؛ مسائل حقوقی مصاحبه‌های تاریخ شفاهی. پیمانہ صالحی (۱۳۹۹)؛ مجموعه کتاب‌های بنیاد مطالعات ایران. غلامرضا افخمی (دهه ۱۳۷۰)؛ مجموعه کتاب‌های دانشگاه هاروارد. حبیب لاجوردی (دهه ۱۳۷۰)

علاوه بر این مقالات، پایان‌نامه‌های متعددی نیز در بخش‌های مختلف فرآیند تاریخ شفاهی ترجمه و تألیف شده

مدیریت دانش

برداشت‌ها از «دانش» بین افراد متفاوت است. بعضی، واقعیات و اطلاعات اطراف و بعضی دیگر دانستنی‌ها و آگاهی‌های انجام کاری را دانش می‌نامند. فرهنگ وبستر^۱ دانش را در جایگاه واقعیت یا شرایط دانستن چیزی از طریق تجربه یا همکاری تعریف می‌کند. تعریف عمومی دانش عبارت است از: «ایده‌ها و آگاهی‌هایی که یک فرد مالک آن است و برای عمل مؤثر و تحقق هدفی، استفاده می‌شود». پوپر^۲ در تحلیل خود از دانش، دنیا را به سه حوزه مجزا تفکیک کرده است:

- جهان فیزیکی و جسمی و مادی که از قدیم بوده است و شامل تمام اشیای مادی و فیزیکی اطراف انسان‌ها می‌شود؛
- تجربه‌های روانی که دنیایی است که توسط افراد به صورت زنده و به طور آگاهانه یا غیر آگاهانه تجربه می‌شود؛
- جهان محصولات روحی و روانی انسان که محصولات ذهنی انسان‌هاست و در قالب تولیدات و مصنوعات فرهنگی، اجتماعی و فکری مانند نظریه‌ها، دستاوردهای علمی و آثار هنری و محتوایی توسط انسان‌ها خلق می‌شود. (مهرعلی‌زاده؛ عبدی، ۱۳۸۸: ۳)

در زمینه ماهیت دانش، تقسیم‌بندی‌های مختلفی ارائه شده است. پولانی^۳ در توصیف انواع دانش، به دانش عینی^۴ (صریح)، دانش ذهنی^۵ (تلویحی) و دانش پنهان^۶ اشاره کرده است:

- دانش عینی: دانشی است که بیان شده است؛ دانشی که از ذهن درآمده، با کلمات دنیای بیرون طرح و مستندسازی شده و با قالب‌های نمادین یا زبان طبیعی انتقال یافته است؛
- دانش ذهنی (تلویحی): در ذهن افراد جای دارد، مستندسازی نشده است، افراد هنگام بروز مشکل از آن استفاده می‌کنند و دارای جنبه‌هایی مانند ناملموس بودن، نامرئی بودن، ذهنی بودن و زمان‌بر بودن اکتساب آن است؛
- دانش پنهان: این دانش نیز دارای بخش‌های عیان‌شدنی

و بخش‌های عیان‌نشده‌ای است که هرگز آشکارسازی نمی‌شود. این دانش شخصی، وابسته به زمینه و محیط خاصی است؛ پس قابلیت آشکارسازی و انتقال ندارد.

پولانی ماهیت و ساخت دانش را فرآیند دانستن معرفی می‌کند و از نظر او، نخستین فرآیند سه مرحله دارد:

- الف. مهارت، عمل با توجه به قوانین و مقررات؛
- ب. دانش عملی، مهارت در درون زمینه اجتماعی؛
- ج. تخصص، دانش عملی که بتواند در تعامل با قوانین بر حوزه دانش تأثیر بگذارد. (مسیبان، ۱۳۹۱: ۴۰)

دانشی که از اطلاعات مختلف شکل می‌گیرد، به طور دقیق مشابه دانشی نیست که اطلاعات از آن گرفته شده است. برای درک دانش نیاز داریم چهار موضوع داده^۷، اطلاعات^۸، دانش^۹ و خرد^{۱۰} (معرفت) را از یکدیگر تفکیک کنیم.

- داده: واقعیت‌های ساده است. وقتی این واقعیت‌ها در زمینه‌ای مرتبط به کار گرفته شود، به آنها اطلاعات اطلاق می‌شود. در واقع، داده ماده اولیه و خام تولید اطلاعات است که به تنهایی حاصل هیچ‌گونه معنی، تفسیر و قضاوتی نیست.

- اطلاعات: عبارت است از داده‌ای که سازماندهی، طبقه‌بندی یا طرح‌بندی شده است؛ به عبارتی اطلاعات، گونه‌ای از داده‌های مرتب‌شده، تجزیه و تحلیل‌شده و سپس نمایش داده‌شده است. پس جمع‌آوری پیام‌ها و واقعیت‌ها و ترکیب آنها به شیوه‌های مختلف، منابع اطلاعاتی نام‌گذاری می‌شود. این اطلاعات مدیریت‌پذیر و اداره‌شدنی هستند.

- دانش: جنبه غنی‌تر و پرمعنا تر اطلاعات است. دانش، مجموعه کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسئله به کار می‌برند؛ اما دانش و دانایی‌های انسان به سهولت مدیریت‌پذیر و مشاهده‌شدنی نیست. وقتی دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیم‌ها، فرآیندها، بهره‌وری و سودآوری به کار گرفته می‌شود، به «خرد» تبدیل می‌شود. افراد برای خردمند بودن، نه تنها باید دانش کسب کنند، باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن نیز داشته باشند. (روحانی، ۱۳۹۳:

(۵۲)

¹ Webster's dictionary

² Poper

³ Polanyi

⁴ Explicit

⁵ Implicit

⁶ Tacit

⁷ Data

⁸ Information

⁹ knowledge

¹⁰ Wisdom

- توجه به سطوح مختلف یادگیری؛
- تنوع بخشی به یادگیری در محیط‌های مختلف سازمانی؛
- تقویت انگیزه‌های یادگیری به صورت مادی و معنوی؛
- مهندسی مجدد ساختار شغلی و کاری کارکنان برای ایجاد ظرفیت‌های دانش و یادگیری مستمر. (رحمانی، ۱۳۹۴: ۲۳)

کسب، خلق، انتقال و بهره‌برداری از دانش، به شکل‌های زیر در سازمان‌ها تبیین و بهره‌برداری می‌شود:

- انگیزش^{۱۵} دانش: برای کسب دانش و به معنای استخدام کارکنان توانا و برجسته و مساعدت به آنان برای یادگیری، رشد حرفه‌ای و فردی و مشارکت در شبکه‌های حرفه‌ای و تخصصی فراتر از سازمان است؛
- خلق^{۱۶} و تولید دانش: وابسته به محیط حمایتی است که در آن با بهره‌برداری از تدابیر مدیریت منابع انسانی، شرایطی برای طرح مسائل و مشکلات سازمان به وجود می‌آید؛
- انتقال^{۱۷} دانش: نیازمند اشکال مختلف یادگیری، توسعه فضای اشاعه دانش، ارائه آموزش و کارآموزی می‌شود و ایجاد سازمان یادگیرنده را تسهیل می‌کند؛
- بهره‌برداری^{۱۸} از دانش: به معنای استفاده از منابع انسانی با اتخاذ تدابیر مدیریتی، پاداش و ارزیابی عملکردی است. (اپل هلس، ۱۳۹۲: ۵۸)

دانش سازمانی

دانش به معنای «ظرفیت اقدام اثربخش» تعریف می‌شود و دربرگیرنده اطلاعات مفیدی برای اجرای اثربخش است. هر اقدام توسط فرد یا سازمان، هنگامی اثربخش است که نتایج آن به حالت مطلوب نزدیک‌تر باشد. نتیجه مطلوب در سازمان‌های خصوصی یا تجاری، خلق ارزش بازار و در سازمان‌های مدنی و دولتی، خلق ارزش اجتماعی است. اقداماتی که خلق ارزش می‌کنند، در قالب فرآیندهای کسب و کار یا فرآیندهای کاری، سازمان‌دهی می‌شوند.

گفتنی است دارایی‌های دانشی در منابع زیر نهفته است:

صاحب‌نظران مختلفی مدیریت دانش را تعریف و تشریح کرده‌اند. اسنودن^{۱۱} می‌گوید: «مدیریت دانش به معنای تعیین بهینه‌سازی و مدیریت فعال دارایی‌های فکری به شکل دانش ضمنی یا دانش آشکار است». (اسنودن، ۱۳۸۳: ۲۰)

سوئیبی^{۱۲} معتقد است: «مدیریت دانش دارای دو بخش مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت بر افراد است و مدیریت بر دانش، کار بسیار دشواری است». (Sveiby, 1998: 8)

به‌طور اساسی مدیریت دانش تلاش می‌کند دسترسی به تجربه‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را برای کلیه کارکنان سازمان فراهم سازد؛ یعنی تربیت توانایی‌های انسان برای اقتصاد دانش‌محور با بهره‌گیری از نظام آموزش و پرورش متعالی از دوره کودکی تا دانشگاه.

جونز^{۱۳} آن را این‌گونه تعریف می‌کند: «مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه و نظام‌مند برای تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها، سیاست‌ها و تجربه‌های موجود در ذهن افراد است». (جونز، ۱۳۹۷: ۱۲۰)

دانرام^{۱۴} در این زمینه معتقد است: «مدیریت دانش کاربرد نظام‌مند و هدفمند معیارهایی برای هدایت و کنترل دارایی‌های دانش ملموس و ناملموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج از سازمان برای خلق دانش جدید است». (فرهادزاده، ۱۳۹۰: ۷۳)

در مجموع، این‌طور استنباط می‌شود که مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان و مدیران (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه ساختاری و ارتباطی) است. مدیریت دانش، سازمان‌دادن دانستن براساس فراهم‌سازی زیرساختی اجتماعی، فرهنگی و انسانی است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و آسان‌کردن بازیابی دوره و نگهداری آن، در جایگاه دارایی سازمان است. هر سازمانی برای ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده درباره آموزش و یادگیری، مستلزم به‌کارگیری سازوکارهای زیر است:

¹⁵ Motivation

¹⁶ Creation

¹⁷ Diffusion

¹⁸ Use

¹¹ Snoden

¹² Sveiby

¹³ Jones

¹⁴ Danrame

پذیر و سرقت‌شدنی است) و به‌طور احتمالی دانش صریح خالص هرگز وجود ندارد؛ زیرا همیشه برای کاربردی‌سازی دانش، به انسان نیاز است.

دانش ضمنی بالاترین مرحله دانش است؛ البته تا وقتی که فرد کاری را انجام دهد یا آن کار، تبدیل به عادت (طبیعت ثانویه) شده باشد. دانش صریح از طریق کپی‌برداری، خواندن و گوش‌دادن انتساب می‌شود؛ اما دانش ضمنی تنها از طریق تجربه یا یادگیری مبتنی بر عمل منتقل می‌شود.

در حالت کلی و به دلایل زیر، به‌طور معمول میزان دانش ضمنی در هر سازمان، بیش از دانش صریح است. (سیدین، ۱۳۹۴: ۴۰) در این زمینه توجه به نکات زیر ضروری است:

- همه دانش‌های ضمنی، شناخته‌شده نیستند و نیز تمامی آنها مکتوب و مدون نمی‌شوند؛
- حتی با فرض امکان مدون‌کردن دانش، بسیاری از انواع این دانش به‌راحتی، مدون‌سازی نمی‌شوند.
علاوه‌براین، در زمینه کاربرد دانش ضمنی و صریح، لازم است به نکات زیر توجه شود:

۱. وقتی دانش ضمنی مدون می‌شود، به‌راحتی، به اشتراک گذاشته می‌شود.
۲. فعالیت‌های تجربی، ابزارهای مفیدی برای طراحی مطلوبی از مهارت‌های مناسب، اطلاعات مرتبط و سامانه‌های حمایتی برای انتقال دانش ضمنی به دانش صریح هستند.
۳. رابطه استاد و شاگردی، مربیگری و کمک به همکاران، ابزارهای مناسبی برای انتقال بخش‌هایی از دانش ضمنی هستند که مدون‌کردن آنها دشوار است.
۴. وقتی یکی از فرآیندهای کسب‌وکار بیش از اندازه به یک نیروی کار وابسته است یا زمانی که کارکنان باتجربه در حال نزدیک‌شدن به سن بازنشستگی هستند، بیش از هر زمان دیگری در شرایط انتقال دانش ضمنی قرار دارند. (اسنودن، ۱۳۸۳: ۴۲)

دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین منابع ارزشمند سازمان‌هاست که شامل دارایی‌های ناملموس، روال‌ها و فرآیندهای خلاق می‌شود. دانش یکی از منابع کلیدی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد فراصنعتی به شمار می‌رود و بخش مهمی از دانش و تجربه سازمان، متعلق به افراد

- افراد؛
- فناوری‌ها، سامانه‌ها و فرآیندها؛
- روابط کاری تیم‌ها، اطلاعات عملی و دیدگاه‌ها.
(مدیریت دانش، تجربه آسیا، ۱۳۸۷: ۳)
برای تبیین انواع دانش، تقسیم‌بندی‌های مختلفی وجود دارد که به چند تقسیم‌بندی اشاره می‌شود:
در یک دسته‌بندی، دانش به‌صورت زیر تفکیک می‌شود:
- انسانی، نهفته در یک فرد (مهارت مذاکره)؛
- اجتماعی (گروهی)، نهفته در یک تیم کاری؛
- سازمان‌یافته، آشکار یک سازمان، شامل سامانه‌ها، روندها، نظام‌نامه‌ها و ابزارها. (فرهادزاده، ۱۳۹۰: ۷۰)
از منظر دیگری، دانش در تقسیم‌بندی‌های زیر ترسیم می‌شود:

۱. دانش ضمنی: دانشی غیر مدون و مکتوب، اغلب فردی و خصوصی و دسترسی به آن توسط سایرین دشوار است و نیز متخصص یک بافت و شرایط کاری مشخص از قبیل موارد زیر است:
۱,۱. تخصص؛
۱,۲. فرآیندهای پیرامونی؛
۱,۳. تجربیات پیشین؛
۱,۴. ارتباط با یک مشتری وفادار.
۲. دانش صریح، دانشی که به‌صورت کاغذی یا الکترونیکی یا به‌شکل صوتی - تصویری ثبت و کدگذاری شده باشد یا در نمونه‌ای از محصول، تجهیزات یا فناوری، درونی شده باشد؛ همانند:
۲,۱. دستورالعمل‌ها، ثبت بهترین کارکردها؛
۲,۲. ابزارهای فرآیند، فرمول‌ها؛
۲,۳. پورتال‌ها و اینترنت، پایگاه‌های داده‌ای؛
۲,۴. کتابخانه‌ها و آرشیوها؛
۲,۵. دفتر راهنمای مشتریان، عرضه‌کنندگان. (روحانی، ۱۳۹۳: ۴۰)

دانش صریح یا عینی به‌راحتی، بازتولید و بازتوزیع می‌شود. این نوع دانش، از بافت کاری اصلی آن جدا و منتقل می‌شود؛ در حالی که دانش ضمنی، چسبیده (وابسته به وجود فرد فعال) است؛ اما دانش صریح بسیار سیال است (به‌راحتی، استنساخ-

۲. ساختار: روش سازماندهی محتواست. محتوا به تنهایی همان «تجربه» است و به همراه ساختار، «پایگاه تجربه» را تشکیل می‌دهد؛

۳. رویه‌ها: شامل دستورالعمل‌هایی برای مدیریت روزانه پایگاه تجربه است که چگونگی به‌کارگیری، دسته‌بندی، پاک‌کردن، ادغام و به‌روزرسانی تجربه‌ها را در بر می‌گیرد؛

۴. ابزار، تسهیلات و امکانات: پشتیبانی مدیریت محتوا و ساختار را ارائه می‌دهد و طبق رویه‌های موجود در فرآیندها به کار گرفته می‌شود. این فرآیندها شامل نگهداری، ذخیره، تحلیل، بازیابی، ادغام و توسعه تجربه است. (تبز، ۱۳۹۳: ۴۵)

بنابراین، مدیریت تجربه نوع خاصی از مدیریت دانش است که وظیفه آن گردآوری، مستندسازی، نگهداری و توسعه دانش تخصصی (تجربه) در سازمان است. تجربه، دانش تخصصی و ارزشمندی است که از طریق عوامل حل مسئله جمع‌آوری و ذخیره می‌شود و با دانش عمومی که حوزه وسیع‌تری را در بر می‌گیرد و از منابع متفاوتی از قبیل پژوهش‌های علمی، آموزش آکادمیک و مطالعه به دست می‌آید، متفاوت است. تجربه تا زمانی که مستند نشده است، دانش ضمنی است؛ زیرا تنها در ذهن افراد جای دارد؛ اما برای کاربرد و ثبت آن به شکل تجربه، به کدگذاری و مستندسازی نیاز دارد؛ بنابراین هر تجربه شامل صورت مسئله و راه‌حل آن است که همراه با ویژگی‌های آن، مستند شده است. (صمیمی؛ آذربخش، ۱۳۹۶: ۴۰)

مستندسازی دانش

در میان مراحل مدیریت دانش، به مرحله مستندسازی تجربیات بیش از سایر مراحل توجه شده است. نظام مستندسازی تجربیات به دنبال استفاده از مضامین و نتایج وقایع و رویدادهای گذشته برای کسب مزیت در فعالیت‌ها و اقدامات آتی است. هدف سازمان‌ها و مدیران از اجرای فرآیند مستندسازی تجربیات، آموزش رهیافت صحیح و آتیه‌دار به جای استفاده از روش آزمون و خطا است و همین‌طور کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها و اقداماتی که نادرستی آنها در گذشته به اثبات رسیده است. کیفیت

سازمان است نه خود سازمان؛ از این رو مدیریت دانش در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است.

فرآیند مدیریت دانش مشتمل بر خلق و شناسایی، مستندسازی و ذخیره‌سازی، توزیع، انتقال و تسهیم دانش و درنهایت، کاربرد آن است. دانش شناسایی شده باید اول، ذخیره‌سازی و کدگذاری شود؛ سپس میان همگان توزیع و موجب هم‌افزایی دانشی شود؛ همچنین در عملیات و تصمیم‌های سازمانی به کار گرفته و درنهایت، باعث بهبود و تعالی عملکرد سازمان شود. (نویدی؛ ریاحی‌نیا، ۱۳۹۶: ۳)

تجربه به منزله دانش یا مهارتی است که از تمرین و ممارست در فعالیتی یا انجام کاری در یک دوره زمانی به نسبت طولانی حاصل می‌شود. امکان قلمدادکردن آن در جایگاه دانشی که فرد در طول زمان و با درگیرشدن در حل مسائل می‌آموزد، وجود دارد؛ مسائلی که ممکن است آنها را در خود حل کرده باشد یا با استفاده از تجربیات دیگران حل کند. تجربه شامل اجزای زیر است:

- دانش، مهارت؛
- تمرین، ممارست؛
- فعالیت، انجام کار؛
- دوره زمانی.

تجربه در طول زندگی کاری فرد، گروه و سازمان شکل می‌گیرد و با مرور زمان توسعه می‌یابد. اگر هر تجربه حاصل جمع مسئله و راه‌حل آن دانسته شود، در هر سازمان مسائل زیادی وجود دارد که توسط افراد یا گروه‌های مختلف حل شده است؛ پس قلمدادکردن تجربه در جایگاه موردی که در فرآیند انجام کار در سازمان (اعم از کارهای مدیریتی و غیر مدیریتی) در زمانی معین شکل می‌گیرد و نتایجی به همراه دارد، ممکن است.

تجربه، دانش ویژه‌ای است که توسط عاملی (انسانی یا اتوماتیک یا حل مسئله کامپیوتری) در موقعیت‌های حل مسئله کسب شده است؛ پس تجربه در شرایط حل مسئله ایجاد و از صورت مسئله، راه‌حل و شرایط حاکم بر مسئله تشکیل می‌شود. نظام مدیریت تجربه، مجموعه‌ای برای اداره تجارب سازمانی و شامل موارد زیر است:

۱. محتوا: شامل اطلاعات، دانش و تجربه است؛

- افزایش مجموعه تجربه‌ها و یادگیری از تجربه‌های دیگران؛
- احساس و چشم‌انداز مشترک به دلیل مستندسازی و انتقال تجربه‌ها؛
- تسهیل گردش اطلاعات و تجربه‌ها به دلیل مستندشدن آنها؛
- ایجاد بستر مناسب مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها از طریق تیم‌های یادگیرنده؛
- گسترش بینش، دانش، توان و خلاقیت در بین مدیران و کارکنان؛
- تحول سازمانی از طریق انتقال مجموعه تجربه‌ها. (جعفری مقدم، ۱۳۸۳: ۲۲)

مستندسازی تجارب در سازمان‌ها از طریق ایجاد تیم‌های یادگیرنده و هم‌افزایی، موجب افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی می‌شود. نخستین قدم در فرآیند مستندسازی تجربه‌های خود و دیگران، شناخت نوع و ماهیت تجربه و سپس ثبت آن است؛ قدم دوم، ارزیابی ضمن عمل و پس از عمل و کسب تجربه به‌طور ذهنی و سپس ارزیابی مجدد پس از ثبت و مستندسازی است و اما قدم سوم، انتشار و در دسترس قراردادن تجربه‌های به‌دست‌آمده به دیگران است.

تاریخ شفاهی

توجه به تاریخ شفاهی در ایران، به بعد از پیروزی انقلاب اسلامی بازمی‌گردد؛ در واقع از فردای پیروزی انقلاب فرضیه‌ها، نظرها و برداشت‌های متفاوت و متعددی در خارج از ایران درباره دلایل، عوامل و ماهیت آن مطرح شد. شناخت این دیدگاه‌ها از این رو اهمیت دارد که خود مبنای نگارش، تألیف و تدوین مقاله‌ها، تحلیل‌ها و کتاب‌های متعددی است. (حیدری، ۱۳۸۳: ۸۰) انقلاب اسلامی همان‌گونه که در عرصه پژوهش‌های اسناد، انقلابی به وجود آورد، در عرصه خاطره‌نگاری و پیدایش یا تکامل و رشد تاریخ شفاهی در داخل و خارج از ایران نیز نقش عمده و اساسی داشت. در این زمان به خاطرات شفاهی به‌شکل بی‌سابقه‌ای توجه شد. در نتیجه نزدیکی و تلفیق این دو گروه از مستندات، یعنی اسناد و

محتوای این اسناد خلق‌شده، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. (انواری رستمی؛ شهنائی، ۱۳۸۸: ۴۰)

مستندسازی یکی از ابزارهای اکتساب دانش^{۱۹} از کارشناسان و به بیان دیگر، تبدیل دانش نهان آنها به دانش آشکار است. در جریان پروژه‌ها، افراد با مستندکردن فعالیت‌های خود در فازهای مختلف پروژه، مانع از دست رفتن دانش جاری در پروژه می‌شوند؛ زیرا هریک از پرسنل سازمان در زمینه کاری مربوط به خود با دانشی منحصر به فرد و متعلق به خود مواجه است که شاید هیچ‌گاه به آن توجه نکرده باشد؛ اما نحوه انجام‌دادن کارها، تجربیات و آموزه‌ها و درس‌های آموخته‌شده از موفقیت‌ها، شکست‌ها و توصیه‌ها، مجموعه‌ای از دانش مختص آن فرد است که عوامل موفقیت وی را تشکیل می‌دهد. (نویدی؛ ریاحی‌نیا، ۱۳۹۶: ۸)

مستندسازی تجربیات یکی از ابزارهایی است که سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های پروژه‌محور، را قادر می‌سازد در مواجهه با مشکلات مشابه، اقدام مؤثرتری داشته باشند، از تکرار اشتباهات گذشته مصون بمانند و با سرعت بیشتری به سمت اهداف سازمانی حرکت کنند. مستندسازی تجربیات، سازوکاری برای ایجاد حافظه سازمانی است. حافظه سازمانی عبارت است از توانایی سازمان برای استفاده از دانشی که از قبل آموخته و به معنای بازخورد دانش و تجربه است.

در سال‌های اخیر اقدامات نظری و عملی گوناگونی در سطح کشور درخصوص مستندسازی تجربیات مدیریتی صورت گرفته است که به برگزاری همایش‌هایی به‌منظور انتقال منظم تجربیات موجود به مدیران جوان و اجرای پروژه‌های مطالعاتی و طرح‌های مستندسازی کاربردی در سازمان‌های مختلف اشاره می‌شود. تمامی این تلاش‌ها بیانگر آن است که سازمان‌های ایرانی به اهمیت نقش مستندسازی تجربه در رشد و بهبود عملکرد سازمانی پی برده و در این راستا اقداماتی را آغاز کرده‌اند.

فواید مستندسازی به شرح زیر است:

- هم‌افزایی^{۲۰} سازمانی به‌دلیل بهره‌برداری سایر افراد از تجربه‌های به‌دست‌آمده؛

¹⁹ Knowledge Elicitation

²⁰ Synergy

در جایگاه مکمل اسناد مکتوب برای تبیین امر واقع در تاریخ است.

- به‌طور کلی مراحل فرآیند تاریخ شفاهی به شرح زیر است:
- انتخاب موضوع: موضوع طرح می‌تواند حول زندگی شخصی زنده یا متوفی، واقعه‌ای تاریخی، حوزه تاریخی اجتماعی، فعالیت‌های نهادها یا مؤسسات و ... باشد.
- تهیه طرح: تبیین اهداف و اولویت‌های طرح و نحوه اجرای آن حائز اهمیت است.
- پژوهش و طرح سؤال: پس از تصویب طرح توسط مراجع ذیصلاح لازم است مطالعات جامعی درباره موضوع مصاحبه انجام شود.
- ثبت سند مصاحبه: پس از پایان مصاحبه، سند حاصل از آن در جدول ثبت مشخصات مصاحبه درج می‌شود.
- کپی‌برداری از سند تولیدشده: لازم است از منابع حاصل از مصاحبه اعم از صوتی و تصویری نسخه‌های پشتیبان تهیه شود.
- پیاده‌سازی و ویرایش اولیه: تبدیل فایل‌های صوتی به متن است که به آن گفتارنویسی هم اطلاق می‌شود.
- توصیف مصاحبه: برای ارائه تعریفی از فیزیک (حامل‌های مصاحبه) و نیز محتوای مصاحبه، با هدف ایجاد سهولت دسترسی به آن، منابع حاصل توصیف و تحلیل می‌شود.
- تدوین و ویرایش دوم: شامل فصل‌بندی، تعیین چارچوب اثر، مستندسازی، راستی‌آزمایی، کنترل ارجاعات درون‌متنی، ویرایش صوری و زبانی و آماده‌سازی پیوست‌ها است.

تاریخ شفاهی و سرمایه‌های انسانی

به‌طور اساسی منابع مهم رقابت سازمان‌ها عبارت است از: منابع مادی، اطلاعاتی و انسانی. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می‌شود. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. انواع مؤسسات به‌منظور بقا و توسعه و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون، به اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش نیازمند

تاریخ شفاهی، گونه‌ای تکامل‌یافته‌تر از پژوهش‌ها شکل گرفته است. خاطرات منتشرشده شخصیت‌ها نمونه‌های خوبی از تاریخ‌نگاری روایی است. (نورائی؛ ابوالحسنی ترقی، ۱۳۹۴: ۱۷۵)

مصاحبه تاریخ شفاهی در مطالعات تاریخی، منبع دست‌اول محسوب می‌شود و سندی از جنس صوت و تصویر است. این روش پژوهشی در جستجوی اطلاعات مستند شفاهی و ثبت هر نوع تجربه انسانی است که به‌مرور زمان و در پی تغییرات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در خطر نابودی قرار دارد. مورخان، منابع شفاهی را در کنار منابع مکتوب، اسناد دولتی، مدارک چاپی و منابع تصویری در دسته‌بندی منابع دست‌اول قرار می‌دهند. (oral history, 2008)

تاریخ شفاهی یکی از ابزارهای گردآوری داده‌های تاریخی است که با کمک آن ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی ارزیابی عمیق‌تر می‌شود؛ همین‌طور مصاحبه، ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده و پیگیری پاسخ‌ها یا پیداکردن علل آنها را فراهم می‌کند (سرمد، ۱۳۷۶: ۱۴۹)؛ پس درواقع، یک روش پژوهش تاریخی برای جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات از حافظه افراد سهیم در رخدادهای تاریخی یا شاهدان عینی آنهاست. این نوع مصاحبه برای شناخت بهتر و دقیق‌تر گذشته و استفاده از مواد به‌دست‌آمده در تاریخ‌نگاری انجام می‌شود؛ پس این یافته‌های خام، گاهی در کنار دیگر منابع معنا پیدا می‌کند و گاهی نیز مراجع منحصر به فردی قلمداد می‌شود؛ به‌ویژه درباره برخی از موضوع‌ها و وقایع تاریخ معاصر ایران که منابع استنادپذیری درخصوص آنها وجود ندارد.

قوة استنباط قوی مصاحبه‌کننده تاریخ شفاهی و مشارکت فعال او در مصاحبه براساس شناخت و تسلط بر ارجاع‌های بیرونی و درونی متن مصاحبه و نیز فرصت و امکان شرح‌نویسی و منبع‌نویسی در قالب پی‌نوشت بر متن پیاده‌شده و منقح‌شده مصاحبه، به مصاحبه‌گر امکان «تبیین» می‌دهد. پس از انجام مصاحبه‌هاست که مصاحبه‌کننده یا تدوینگر در تلفیق روایت‌های گوناگون و نقد و بررسی آنها به مدد سایر اسناد و مدارک، واقعه را تفسیر می‌کند. آنچه در تاریخ‌نگاری شفاهی مرسوم است، بهره‌گیری از اطلاعات موجود در متن مصاحبه‌ها

حافظه کوتاه‌مدت و حافظه بلندمدت اجزای اصلی سیستم حافظه انسانی را تشکیل می‌دهد. حافظه کوتاه‌مدت در تعامل مستقیم با پردازشگر شناختی است؛ اما اندازه آن بسیار کوچک است. حافظه بلندمدت محلی است برای ذخیره اطلاعات و تجارب شخصی افراد که در بلندمدت نگهداری و استفاده می‌شود. (تبز، ۱۳۹۳: ۳۰)

سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای مؤثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند. مدیریت دانش فرآیندی بحث‌برانگیز است؛ زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار و به‌کارگیری مطلوب آن، به‌نحوی که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند، دشوارتر است. اینک مدیران و رؤسای سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و آن را در میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت دانش ذخیره‌شده در سیستم، تبدیل به منبعی در دسترس و دائمی می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند. (huysman, 2006: 41)

دانش ضمنی در جایگاه محرکی مهم در فرآیند خلاقیت و نوآوری، نقش مهمی به‌منزله منبعی سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. امروزه، همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند برای اینکه سازمان‌ها در دنیای تجارت و رقابت حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی‌شده، راه‌کار عملی مرتبط با آن، نتایج به‌کارگیری در تصمیم‌های مختلف و آموزش مرتبط با آن گفته می‌شود. دانش زیربنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. (دراکر، ۱۳۸۰: ۶۶)

همه سازمان‌ها دارای تعداد زیادی منابع انسانی باتجربه، در مرز بازنشستگی و دارای کوله‌باری از تجربیات و دانش باارزش هستند. این دانش حاصل از تجربه که باید برای توانمندسازی سایر کارکنان به کار گرفته شود، نیازمند مدیریت صحیح دانش است. این امر مستلزم آن است که مؤسسات با ارج نهادن به مدیریت دانش و به‌طور متقابل توانمندسازی افراد، آن را در جایگاه نیازی راهبردی و ضروری برای پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهند.

هستند. از آنجایی که دانش و فرآیندهای دانش به‌طور ناگشودنی با عملیات، ساختار و فرهنگ و هدف سازمان پیوند خورده است، استراتژی مدیریت دانش کارآمد، به مجموعه‌هایی نیاز دارد که از قلمروی دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگ‌تر فهم عمیقی داشته باشد.

از جمله موضوعاتی که در سال‌های اخیر نظر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است، موضوع «مدیریت دانش^{۲۱}»، «سازمان یادگیرنده^{۲۲}» و «یادگیری سازمانی^{۲۳}» است. این امر در جایگاه مسئله‌ای بین‌رشته‌ای، در رشته‌هایی مانند فناوری اطلاعات، مدیریت بازرگانی، مدیریت منابع انسانی، تحلیل نظام‌ها، جامعه‌شناسی و اقتصاد ریشه دارد. (مهرعلی‌زاده؛ عبدی، ۱۳۸۸: ۸)

سرمایه‌های دانش هر سازمانی به سه گروه عمده طبقه‌بندی می‌شود:

۱. انسانی: مشتمل بر توانایی، مهارت‌ها، فنون، دانش و بینش نهفته در کارکنان و مدیریت؛
 ۲. ارتباطی: دربرگیرنده ارتباطات درون و بیرون سازمانی (مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان و عموم جامعه)؛
 ۳. ساختاری: دربردارنده بستر و زیرساخت‌های سازمانی درخصوص نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی.
- حافظه سازمانی واحد یا بخشی در سازمان است که مسئولیت نگهداری و به‌روزرسانی دانش را برعهده دارد. حافظه سازمانی به سه گونه ماشینی، دستی و شفاهی دسته‌بندی می‌شود. در نوع ماشینی، دانش مستند می‌شود و در پایگاه‌های داده نگهداری و به‌روزرسانی می‌شود. در نوع دستی، دانش مستند در فرم‌ها و پوشه‌های مخصوصی نگهداری می‌شود و در نوع شفاهی، دانش به‌صورت نانوشته در ذهن کارکنان یا فرهنگ سازمان، درونی می‌شود.

در مدلی ساده از حافظه انسانی، دو جزء اصلی وجود دارد: حافظه کوتاه‌مدت و حافظه بلندمدت که اجزای شناختی حافظه انسان و مشابه سیستم پردازشگر کامپیوتر است. پردازشگر،

²¹ Knowledge Management

²² Learning Organization

²³ Organization Learning

برای انتقال دانش ضمنی توجه به نکات زیر حائز اهمیت است:

- توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری؛
- پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان؛
- دسترسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا؛
- پذیرش مسئولیت در پیامدهای تصمیم‌گرفته‌شده از سوی کارکنان.

مصاحبه، ابزار دستیابی به دانش ضمنی

امروزه، از مصاحبه با اهداف گوناگون در مراکز و مؤسسات مختلف استفاده می‌شود؛ ولی مهم آن است که روش مصاحبه توانسته است خود را در جایگاه یکی از شیوه‌های گردآوری اطلاعات در پژوهش‌های علمی تثبیت کند. به دلیل اینکه مقاله پیش‌رو به استخراج دانش ضمنی در سازمان‌ها و مؤسسات از طریق مصاحبه‌های تاریخ شفاهی تأکید دارد، ویژگی‌های این نوع مصاحبه بیان می‌شود.

دانش ضمنی ماهیت پیچیده و نامشهودی دارد؛ بنابراین انتقال آن به آسانی و یک‌باره انجام نمی‌شود. روابط نزدیک از خلال تعامل و ارتباط مستمر به طرفین کمک می‌کند تا مبادله رسمی و غیررسمی اطلاعات را بررسی کنند؛ همچنین به افراد فرصت بیشتری می‌دهد تا در احساسات، انگیزه‌ها، تجارب جمعی و الگوهای ذهنی یکدیگر سهیم شوند؛ به عبارت دیگر دانش از طریق گفت‌وگوهای مکرر میان افراد به مفاهیم و اصطلاحات مشترک برای آنها تبدیل می‌شود. گیرنده دانش امکان بیشتری برای کسب دانش ضمنی می‌یابد؛ یعنی روابط نزدیک، به گیرنده فرصت دستیابی به عمق فرآیند عملیات عرضه‌کننده را می‌دهد؛ بنابراین آنها می‌توانند از برنامه‌ها، نمادها یا فرهنگ سازمانی عرضه‌کننده پیروی کنند. (قربانی‌زاده؛ خالقی‌نیا، ۱۳۸۸: ۹۳)

جمع‌آوری دانش سازمانی و مدیریت آن از طریق انجام مصاحبه با افراد در سطوح مختلف کارشناسی و مدیریتی در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها یکی از بهترین شیوه‌های تبیین دانش ضمنی محسوب می‌شود. عنصر بنیادین روابط

نزدیک بین فرستنده و گیرنده اطلاعات و دانش سازمانی یا به-عبارتی مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌گر، اعتماد متقابل است. به‌طور اصولی، اعتماد اساس مبادله دانش ضمنی را تشکیل می‌دهد. فوس و همکارانش اهمیت اعتماد را ناشی از قراردادن‌پذیری دانش ضمنی می‌دانند و بر نقش آن در کاهش ریسک و نبود قطعیت نهفته در انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کنند. (Foos, schum, Rothenberg, 2008: 8)

به بیان مرتضی نورائی: «در مصاحبه‌های تاریخ شفاهی می‌توان اهداف خاصی را شناسایی کرد که متمایز از سایر انواع مصاحبه‌هاست و از آن جمله می‌توان به بازشناسی رویدادها، آشکارساختن وقایع ناشناخته و بازسازی احساسات و هیجانات اطراف وقایع و جریان‌های اجتماعی و مفاهیم واقعه اشاره کرد». (نورائی، ۱۳۸۲: ۶۸)

مصاحبه در تاریخ شفاهی، گفتگو با نقش‌آفرینان حوادث درباره تجربیات خاص آنهاست، تاریخ شفاهی براساس آن شکل گرفته است و رکن اصلی آن محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر مقصود از مصاحبه تاریخ شفاهی گردآوری داده‌های تاریخی از طریق انجام مصاحبه، به‌طور معمول به‌صورت ضبط صوت و گاه ضبط ویدئویی از افرادی است که شرکت‌کننده یا ناظر در رویدادها بوده‌اند. مصاحبه تاریخ شفاهی مصاحبه‌ای است که طی آن تجربه‌ها، افکار و احساسات شخصی مصاحبه‌شونده درباره رویداد یا دوره خاصی از زمان، توسط او به یاد آورده می‌شود. از این منظر، تاریخ شفاهی دیدگاه شخصی مشاهده‌گر را درباره گذشته در اختیار ما قرار می‌دهد. درواقع، مصاحبه‌شونده، منبع دست‌اول در مطالعات تاریخی محسوب می‌شود؛ هرچند فعال در رویداد یا ناظر (شاهد عینی) بر رویدادی تاریخی یا مقطعی از تاریخ بوده باشد.

در این راستا مصاحبه تاریخ شفاهی، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای ثبت دانش ضمنی اشخاص به شمار می‌رود. درواقع، یکی از ناب‌ترین دانش‌ها، دانش حاصل از تجربه انسان‌هاست. این دانش به دلیل اثر گذر زمان روی آن و استفاده عملی شدن، به‌طور عمیق درک می‌شود. زمانی که دانش ضمنی از طریق مصاحبه تاریخ شفاهی استخراج شود و به‌صورت مکتوب درآید، همه افراد از آن بهره می‌جویند. این‌گونه بیان می‌شود که جایگاه فرستنده و گیرنده که در

تاریخ شفاهی رویدادها، پیامدها و حوادث از زبان شاهدان بیان می‌شود. اگر بتوان از این رویدادها، الگوهای تکرارپذیری را واکاوی و تبیین کرد، دانشی استخراج می‌شود که در شناسایی حلقه‌های مفقوده و قایع مؤثر است. (نویدی؛ ریاحی‌نیا، ۱۳۹۶: ۶)

تاریخ شفاهی ضبط و ثبت وقایع است؛ آن‌طور که راوی درک کرده است. دانستن نحوه دقیق به هم پیوستن رویدادها از طرف مصاحبه‌گر موجب می‌شود که دانش ضمنی به عرصه ظهور برسد و الگوها و شرایط تکرارپذیر نمونه‌ها در گذشته و حال مشخص شود. در تبیین دانش ضمنی، با بهره‌مندی از رهیافت تاریخ شفاهی، توجه به نکات زیر کمک شایانی می‌کند:

- بررسی رویدادهای مشابه از نظر علی، محیطی و پیامدی؛
- یافتن فرضیه‌ها و الگوهای ممکن درخصوص شرایط به وقوع پیوستن رویدادها و تغییر در طول زمان؛
- آزمون و تحلیل فرضیه‌ها به منظور کشف الگوی مناسب؛
- بررسی الگوهای تکرارپذیر و شرایط آن؛
- استخراج دانش ضمنی.

نتیجه

با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه کاربرد روش تاریخ شفاهی در ضبط و ثبت دانش ضمنی، نتایج زیر استنباط می‌شود:

- تجربه‌های مبتنی بر دانش ضمنی، نگاشت تاریخی نتیجه‌ای تکرارشدنی در شرایط متعارف کاری یا اجتماعی است. استفاده از روش پژوهشی تاریخ شفاهی و مصاحبه با افراد مطلع در سازمان‌ها و مؤسسات در سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی، موجب تولید نگاشت‌هایی از تاریخ و سرگذشت افراد، گروهها، جریان‌ها، مکان‌ها و سایر موضوعات می‌شود؛ برای مثال اگر روی نحوه مکاتبات اداری و تجربه‌های شخصی، گروهی و سازمانی در این زمینه تمرکز شود، مدیریت دانش الگوها، قالب‌ها و استانداردهای نگارش مکاتبات اداری

تشریح ویژگی‌های دانش ضمنی بیان شد، با انجام مصاحبه‌های تاریخ شفاهی به مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌گر تغییر نام می‌دهد. صاحب دانش ضمنی و اطلاعات از طریق هدایت مصاحبه‌گر متخصص، نکات و مضامین را تشریح می‌کند و دانش از طریق قالبی پژوهشی که همان تاریخ شفاهی است، ثبت و تبیین می‌شود.

همان‌طور که در بحث ارتباط مناسب بین فرستنده و گیرنده دانش بیان شد، در مصاحبه تاریخ شفاهی تعامل سازنده بین مصاحبه‌گر و راوی، در کیفیت مصاحبه اثرگذار است و بخشی از فرآیند تاریخ شفاهی محسوب می‌شود. مصاحبه‌گر ضمن هدایت بحث و با طرح پرسش‌های به‌جا و مقتضی، از ابهام مطالبی می‌کاهد که راوی با الفاظ و عبارات خود بیان کرده است. مصاحبه‌گر عضوی فعال و مؤثر در فرآیند ثبت دانش ضمنی حاصل از تجربه انسان‌ها است.

مزیت تبیین و مستندسازی دانش ضمنی از طریق اجرای طرح‌های تاریخ شفاهی در این است که اطلاعات و دانش، بی‌واسطه به دست می‌آید و پژوهشگر را قادر می‌سازد تا تفاوت‌های ظریفی را دریابد که با مطالعه گذشته در خلال بازتاب تاریخ بروز می‌کند. اگر مصاحبه تاریخ شفاهی به‌درستی انجام پذیرد، این امکان را به پژوهشگران می‌دهد که به لایه‌های غفلت‌شده در روند بررسی پیشینه فعالیت‌های سازمان‌ها پی ببرند و حوادث و اتفاقات روی داده را ضبط، تدوین و مستندسازی کنند؛ همچنین دانش ضمنی تبیین‌شده را در جایگاه منبع دست‌اول تاریخی حفظ کنند.

اندیشمندان در مواجهه با تاریخ و دانش کاربردی حاصل از آن، از کلیدواژه‌هایی همچون تاریخ اجتماعی، تاریخ تطبیقی، فلسفه تاریخی و الگوهای تاریخی استفاده کرده‌اند تا دانش و آنچه را که از تاریخ آموخته و به‌کار بسته می‌شود، بیان کنند. شاید یکی از مهم‌ترین دلایل بهره‌گیری نکردن از عبارت مدیریت دانش در کنار تاریخ، رویکرد تجاری و اقتصادی از مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌هاست؛ همین‌طور اینکه هنگام صحبت از دانش، دانش صریح و مکتوب به ذهن متبادر و به‌طور معمول از دانش ضمنی غفلت می‌شود.

نگاه تاریخی به دانش ضمنی، الگوهای تکرارپذیری که در کنش‌های فردی و اجتماعی استفاده می‌شود را ایجاد می‌کند. در

پیشین جلوگیری می‌کند و یاری‌رسان پژوهشگران خواهد بود.

منابع

- اپل هلنس، کلاید (۱۳۹۲). مدیریت دانش، ترجمه سیدجلال موسوی ... [و دیگران]، جلد اول. تهران: پارسیا.
- اسنودن، برایان (۱۳۸۳). راهنمای نوین اقتصاد کلان، مترجمین منصور خلیلی عراقی، علی سوری. تهران: برادران.
- انواری رستمی، علی‌اصغر؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی سازمان یادگیرنده. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ (۲): ۴۰.
- تیز، فدریک (۱۳۹۳). مدیریت علم، روش‌شناسی و سازماندهی تحقیق، مترجمین نورالدین گنج‌خانلو، احمدرضا ربیعی، نورمحمدکم. تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳). خلاصه مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش)، بازیابی شده در دهم تیر ۱۳۹۴، از www.imi.ir/Documents/Kotob/Dmanageme nt.pdf.
- جونز، گرت آر (۱۳۹۷). تئوری مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی: پژوهشکده مدیریت سما.
- حیدری، حیدر (۱۳۸۳). سیری در آثار و دیدگاه‌های محققان شوروی سابق درباره انقلاب اسلامی. کتاب ماه تاریخ و جغرافیا، ماهنامه تخصصی اطلاع‌رسانی، ۷ (۸۰): ۸۰.
- دراگر، پیتر (۱۳۸۰). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد. تهران: فرا.
- رحمانی، جعفر (۱۳۹۴). دانش بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی. قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی.
- روحانی، احمد (۱۳۹۳). درآمدی بر خلق و تولید دانش. تهران: جهان جام جم.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۷۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- سیدین، سیدسلیمان (۱۳۹۴). مدیریت دانش در سازمان‌ها، با همکاری محسن برزگر خلیلی، زهرا عابدینی. مشهد: طنین قلم.

را مشخص می‌کند؛ اما اگر به سرگذشت و نحوه شکل‌گیری مکاتبات اداری، آرشیو و مستندسازی با ورود ابزارهای نوین اطلاعات و فناوری توجه شود، درعمل، در حیطه بررسی تاریخچه مکاتبات در حوزه فناوری قرار گرفته و جلوتر نرفته‌ایم. (قربانی‌زاده؛ خالقی‌نیا، ۱۳۸۸: ۱۰۱)

• ایجاد بستری مناسب به منظور جمع‌آوری اطلاعات از رؤسا، معاونان و کارشناسان سازمان‌ها و مؤسسات با استفاده از ابزار تاریخ شفاهی، دانش ضمنی آنان را به دانش صریح، آشکار و ملموس تبدیل می‌کند. پژوهش در زمینه تبیین دانش سازمانی، پیشینه شکل‌گیری سازمان، وضعیت مؤسسه در دوره‌های مختلف، بررسی فعالیت‌های تخصصی و ... را در بر می‌گیرد.

• انتقال دانش ضمنی از طریق تاریخ شفاهی و تبدیل به دانش صریح، موجب دسترسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری می‌شود و آنان را توانمند می‌سازد. این رویکرد انگیزشی موجب تقویت احساس کارآمدی هم می‌شود. دانش ضمنی مبتنی بر تجربه، پس از تدوین و مستندسازی، در جایگاه منبع دست‌اول تاریخی دست‌مایه پژوهش‌های آتی در حوزه‌های مختلف خواهد شد. این روش پژوهشی با رویکرد مؤثر خود و بهره‌مندی از مصاحبه‌گران متخصص که نقش خود را به‌خوبی ایفا می‌کنند، ممکن است انقلابی در مدیریت دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح ایجاد کند. اگر از این دیدگاه به فرآیند تاریخ شفاهی و خروجی‌های حاصل از آن نگرسته شود، متون علمی و دانش گستر بسیاری تولید می‌شود و در جایگاه آثار مرجع، در دسترس پژوهشگران قرار می‌گیرد.

تاریخ شفاهی در جایگاه رهیافتی نو و به‌منزله مقدمه‌ای بر مدیریت دانش، در استخراج و ثبت و ضبط دانش ضمنی مبتنی بر تجربه اشخاص نقش مهمی دارد. این دانش ضمنی پس از تبدیل به دانش صریح، راهگشای علاقه‌مندان و نیز مدیران و مسئولان مؤسسات در زمان کنونی خواهد بود. رویکرد عملی گردآوری دانش از طریق انجام مصاحبه، همواره موجب دستیابی به دانشی مؤثق و مستدل در ارتباط با وظایف مؤسسات می‌شود. امروزه بهره‌مندی از این روش برای ثبت تجربیات افراد، با اقبال بسیاری روبه‌رو شده است، از اتلاف وقت و انرژی و به‌کارگیری نیروهای سازمان در مسیرهای

- and the knowledge Disconnec. *Knowledge Management*. Vol. 10. No. 1: 80.
- Huysman, M (2006). IT to support knowledge sharing in communities: Towards a social capital Analysis. *Jornal of information Technology*, Vol. 21, No.3: 41.
- Sveiby, K. E. (1998). Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy. Formulation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 2, No.4: 8.
- University of Arkansas libraries: Special collections Department (2008). *Oral History lesson plan*.
- صمیمی، امیر؛ آذربخش، میثم (۱۳۹۶). بررسی پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به مدل‌های کاربردی آن. فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۳ (۰): ۴۹.
- فرهادزاده، بهنام (۱۳۹۰). مدیریت دانش و کاربرد آن در برنامه‌ریزی استراتژیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- کاموس، مهدی (۱۳۸۸). مفهوم و ماهیت مصاحبه در تاریخ شفاهی. در مصاحبه در تاریخ شفاهی، مجموعه مقالات چهارمین نشست تخصصی و کارگاه آموزشی تاریخ شفاهی. واحد تاریخ شفاهی مرکز مطالعات و تحقیقات فرهنگ و ادب پایدار. تهران: سوره مهر.
- مدیریت دانش، تجربه آسیا (۱۳۸۷). شاهین طیار، محمد وفائی یگانه. تهران: لوح‌نگار.
- مسیبیان، غلامرضا (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان‌ها با رویکرد به سازمان‌های فرهنگی، با همکاری یاسر شیخ‌ویسی. تهران: زعیم.
- مهرعلی‌زاده، یدالله؛ عبدی، محمدرضا (۱۳۸۸). نظام مدیریت دانش، تجربه سازمان امور مالیاتی کشور. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- نورائی، مرتضی؛ ابوالحسنی‌ترقی، مهدی (۱۳۹۴). تاریخ شفاهی و جایگاه آن در تاریخ‌نگاری معاصر ایران. تهران: پژوهشکده تاریخ اسلام.
- نورائی، مرتضی (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر فلسفه تاریخ شفاهی. گنجینه اسناد، ۱۳ (۴۹): ۶۸.
- نویدی، فاطمه؛ ریاحی‌نیا، نصرت (۱۳۹۶). نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات دانشگاه شهید چمران اهواز، ۵ (۱۹): ۳-۸.
- Bergmann, Ralph & Schaof, Martin (2003). *Structural case- Based Reasoning and ontology- based knowledge Management*. Conference: professionnelles wissesmanagement. 2- 4 April 2003 in Luzern.
- Foos, Ted, Schum, Gray and Rothenberg, Sandra (2006). Tacit Knowledge Transfer