

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

امام علی علیه السلام

الْعِلْمُ سُلْطَانٌ، مَنْ وَجَدَهُ صَالِحًا بِهِ، وَمَنْ لَمْ يَجِدْهُ صَيْلَ عَلَيْهِ

شرح نهج البلاغه، ابن ابی الحدید، ج ۲۰، ص ۳۱۹

## حکمرانی دانش

چیستی، چرایی

دکتر مهراڻ کشتکار هراڻکی

عضو هیئت علمی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

۲۲ خرداد ۱۴۰۰

Email: [Mkhkmphd90@gmail.com](mailto:Mkhkmphd90@gmail.com)



ميلاد خانم فاطمه معصومه سلام اله عليها و روز دختر بر همه دختران پاک کشورم مبارک

بخشی از بیانیه #گام\_دوم\_انقلاب که بر عهده نوجوانان و جوانان است #نکته



# توانایی، روی دیگر دانایی

به فرزندان عزیزم در چند سرفصل اساسی توصیه‌هایی می‌کنم: اول، علم و پژوهش

## ثروت و نفوذ

دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دوپست‌ساله فراهم کند.

## عقب‌ماندگی شرم‌آور

عقب‌ماندگی شرم‌آور علمی در دوران پهلوی‌ها و قاجارها، هنگامی‌که مسابقه علمی دنیا تازه شروع شده بود ما را از این کاروان شتابان، فرسنگ‌ها عقب نگه داشت.

# دانش، آشکارترین وسیله

## رستاخیز دانش

نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی غافلگیرکننده - یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان - به پیش رفته است.

# عزت و قدرت یک کشور است.

## قدرت علمی

دستاوردهای دانش و فناوری که ما را به رتبه شانزدهم در میان بیش از دوپست کشور جهان رسانید و مایه شگفتی جهانی شد در حالی اتفاق افتاد که کشور دچار تحریم بوده است.

# روی دیگر دانایی، توانایی است.

## در مسیر قله

ما هنوز از قله‌های دانش جهان بسیار عقبیم؛ باید به قله‌ها دست‌یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم.

## جهاد علمی

مطالبه عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش بگیرید.



سازمان پژوهش‌های علمی و فناوری  
۱۳۹۵

**واقعیت جوامع امروز**

Diversity

Tsunami changes

Uncertainty

Volatility

Surprise

Complexity

Turbulent

Trans disciplinary

Multidimensional

Ambiguity

Non Linear

Interdisciplinary

- social system (Cajaiba-Santana, 2013; McCarthy et al., 2014; Westley et al., 2014);
- social value (Le Ber & Branzei, 2010; Minks, 2011; Bonifacio, 2014);
- social problems (Minks, 2011);
- social challenges (The Young Foundation, 2012; EC, 2011);
- social impact (Ortega et al., 2014);
- social change / transformation (OECD, 2010; Dover, 2011; Minks, 2011; EC, 2011; Cajaiba-Santana, 2013; Westley et al., 2014);
- system change (OECD, 2010; Nichols et al., 2013; Westley et al., 2014);

- social quality (Oeij et al., 2011; Li et al., 2012);
- quality of life (Pol & Ville, 2009; OECD, 2010; Li et al., 2012; Edwards-Schachter et al., 2012; Bonifacio, 2014);
- quantity of life (Pol & Ville, 2009);
- well-being, welfare (OECD, 2010; Edwards-Schachter et al., 2012; Bonifacio, 2014);
- social action (Cajaiba-Santana, 2013; Bhatt & Altinay, 2013);
- social capital (Bhatt & Altinay, 2013);
- social practices (Oeij et al., 2011; Cajaiba-Santana, 2013; Howaldt et al., 2014; Klievink & Janssen, 2014);
- cross-sector partnership (Le Ber & Branzei, 2010; Jiménez Escobar & Morales Gutiérrez, 2011);
- relationships (OECD, 2010; Li et al., 2012; Klein et al., 2012; Nichols et al., 2013; Klievink & Janssen, 2014), etc.





- سهم افراد در شکل گیری این وضعیت؟
- باید به دنبال تبدیل عدم قطعیت ها به قطعیت بود؟ **تونل باد**
- باید «ساخت» یا «تاب آور» بود، یا...؟
- ...

Follower

Innovative

Exploration

Passive

Exploitation

Leader

# سير تطور جوامع

## نظریه پردازان سیستمی

در جهان هستی سه نوع سیستم داریم که هر یک از انواع آن نیز **دانش** مرتبط با خود را می طلبد و در عین حال شناخت هر سیستمی می تواند در شناخت کارکردها و سازوکارهای سیستمهای دیگری مفید و مؤثر باشد:

□ سیستمهای مکانیکی؛

□ سیستمهای ارگانیکی؛

□ سیستمهای اجتماعی.

## نظریه پردازان سیستمی

- سیستمهای مکانیکی: داده محور؛
- سیستمهای ارگانیکی: اطلاعات محور؛
- سیستمهای اجتماعی: اندیشه محور و اعتقاد محور.

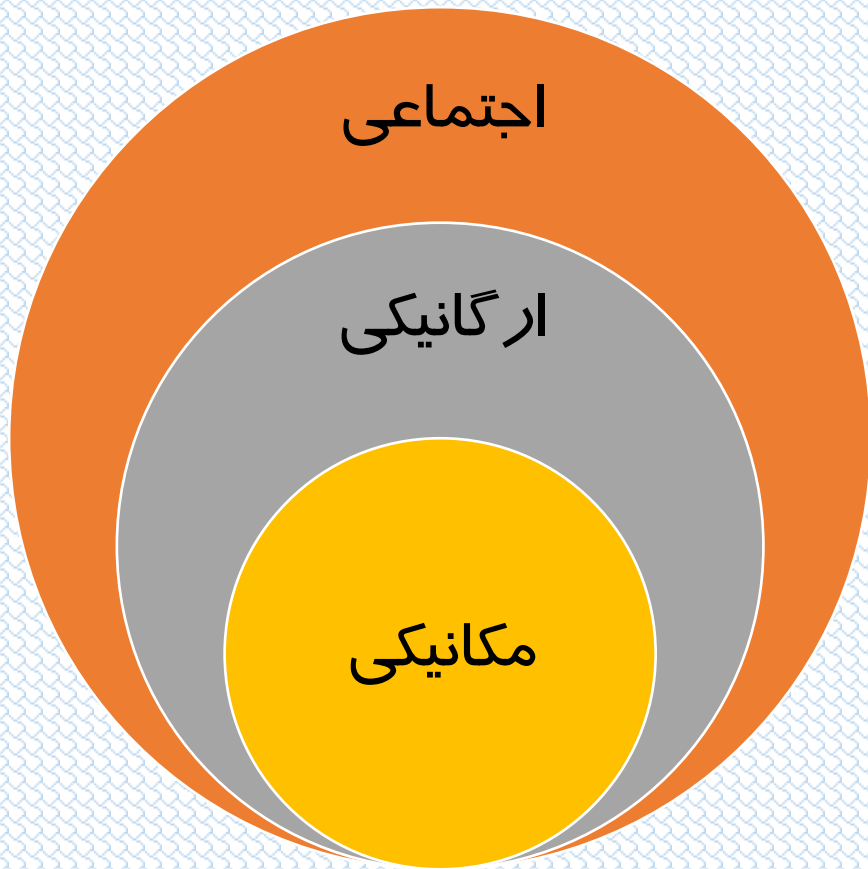
## نظریه پردازان سیستمی

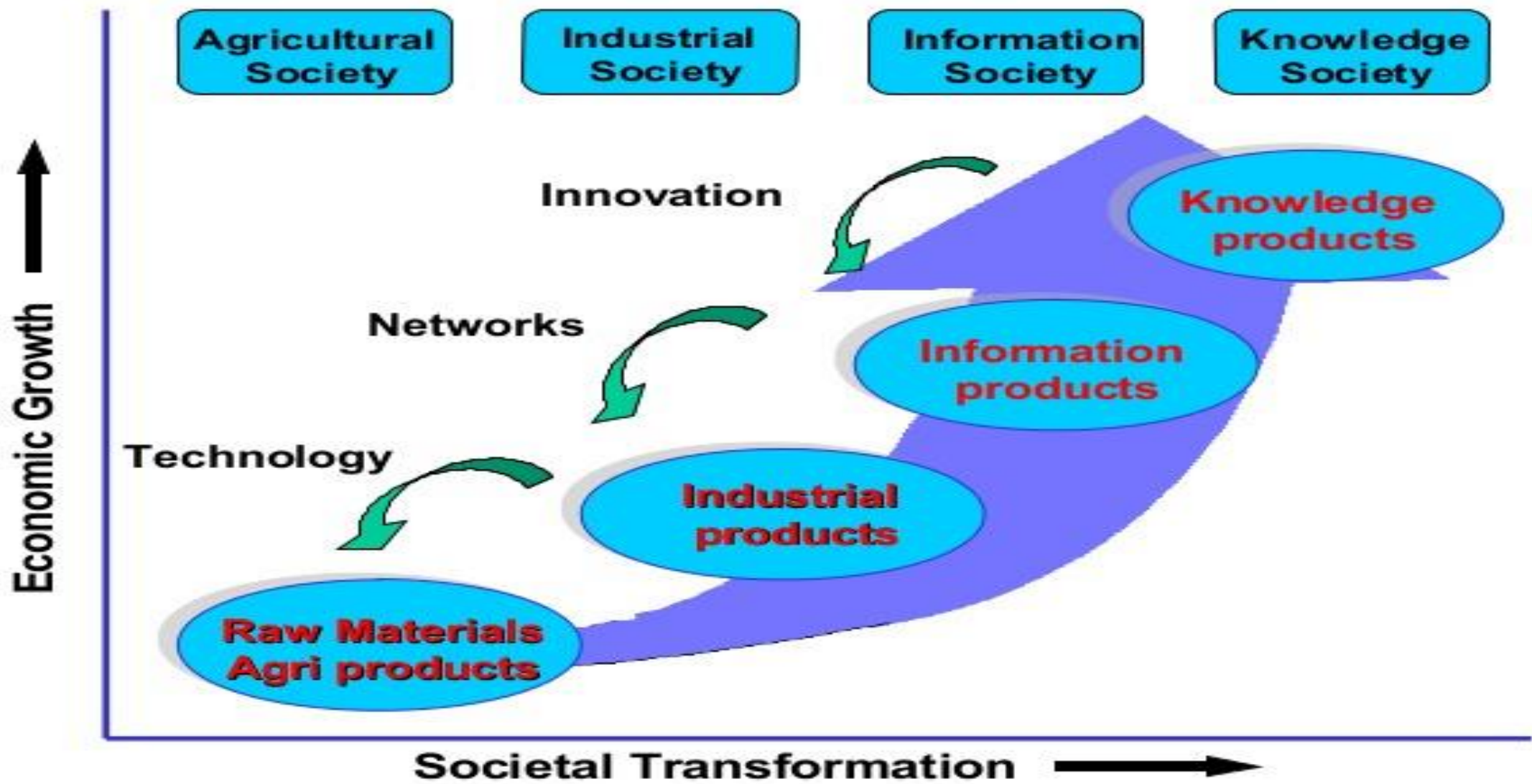
□ سیستم‌های مکانیکی و

ارگانیکی: **چیستی؛**

□ سیستم‌های اجتماعی:

**چرایی و چگونگی**



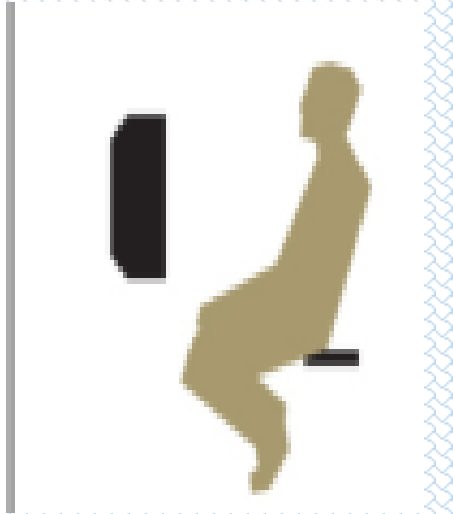
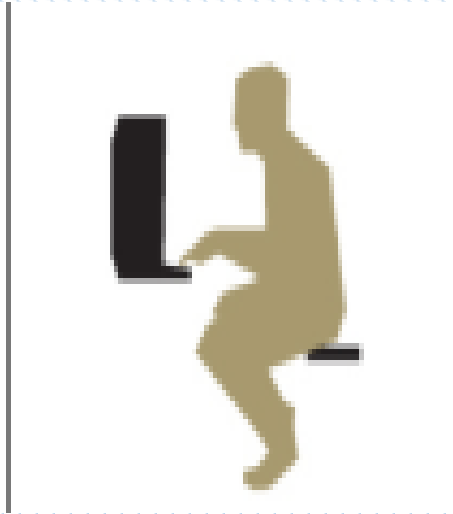
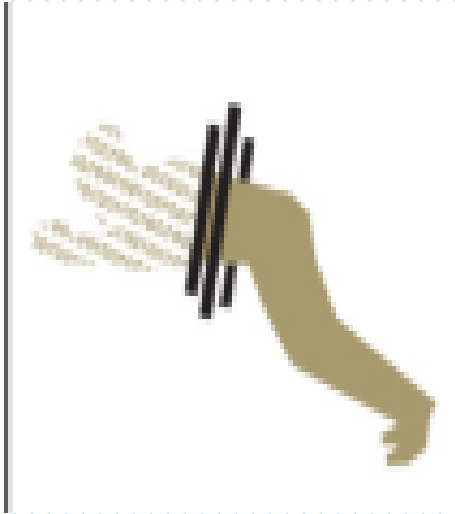
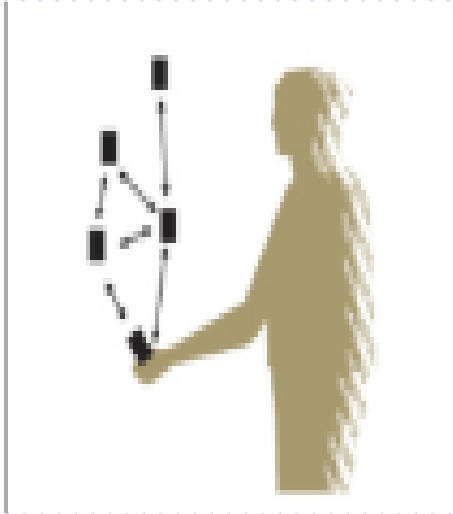
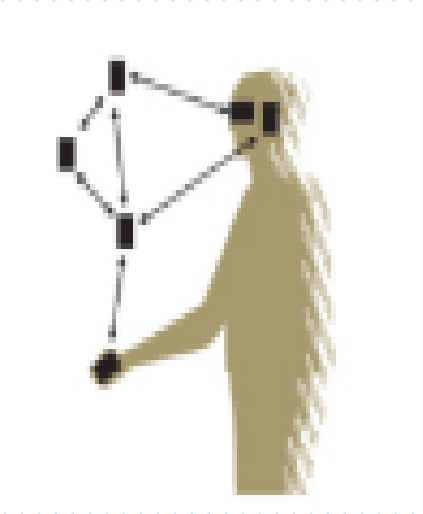


|   |  |  |   |   |   |   |
|---|--|--|---|---|---|---|
|    |   |  |  |  |  |  |
| جامعه‌ی الحاقی  | جامعه‌ی مجازی  | جامعه‌ی دانشی  | جامعه‌ی اطلاعاتی  | جامعه‌ی صنعتی   | جامعه‌ی متمدن   | جامعه‌ی شکار  |
| Always-On<br>اجتماع دیر پا<br>فضای متصل<br>جوّ دیجیتالی<br>عامل‌ها<br>اضافه‌ها / الحاقی‌ها<br>کاشت‌ها<br>وب اشیاء<br>هوش موبایل | مدیا ۳.۰ / پرس به درون!<br>ادغام سه بعدی<br>کنسول‌ها<br>Gaming<br>جهان‌های مجازی<br>واقعیت مجازی<br>وب معنایی<br>جستجوی هوشمند | Web 2.0<br>پادکست<br>وبلاگ<br>ویکی<br>تجارت اجتماعی<br>اجتماع موبایل               | پرینت<br>رادیو<br>تلویزیون<br>اینترنت<br>ایمیل                                      | روزنامه<br>تبلیغات<br>روزنامه<br>پست<br>عکاسی<br>تلفن                               | کاغذ<br>حروف چاپی   | نوشتن<br>تخته سنگی  |



اتصال اشياء

توجه به محتوا



بسط افكار

ادغام زمينه

توانايي ارتباط

سيستم اجتماعي: اندیشه محور و اعتقاد محور.

امام على عليه السلام

الْعِلْمُ سُلْطَانٌ، مَنْ وَجَدَهُ صَالٍ بِهِ، وَمَنْ لَمْ يَجِدْهُ صَيْلَ عَلَيْهِ

شرح نهج البلاغه، ابن ابى الحديد، ج ٢٠، ص ٣١٩

**دانش**

## برخی سوالات اساسی

- آیا باید در همه دانش ها نوآور بود؟
- در کدام دانش ها می توان پیرو بود؟
- کدام دانش ها را باید بهره برداری نمود؟
- کدام دانش ها را می توان با جستجوگری به دست آورد؟
- ...

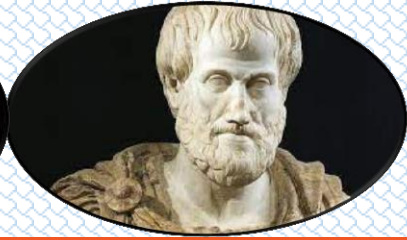
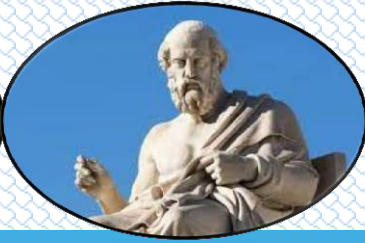
## دانش چیست؟

نظریه‌ها در خصوص تعریف دانش، به دو دیدگاه اصلی:

□ عقل‌گرایی؛

□ تجربی.

ماهیت دانش؛ خاستگاه دانش؛ فرایند دانش؛ خروجی دانش



استدلال قیاسی

VS

استدلال استقرایی

نظریه



فرضیه



مشاهده



اثبات



نظریه



فرضیه



الکوسازی



مشاهده

بر این باور است که دو رویکرد عمده تجربه‌گرایی و عقل‌گرایی مکمل یکدیگرند.

دانش را می‌توان بر اساس رویکرد عقل‌گرایی به‌طور **قیاسی** از طریق **استدلال** و بر اساس رویکرد تجربه‌گرایی به‌طور **استقرایی** از تجربه‌های **حسی** به دست آورد.



ابر، کوه، برف، آب،  
دریاچه، رنگ سبز،  
گل، سنگ، و ...

داده (Data)





طبیعت، مکان دیدنی،  
فصل بهار یا تابستان، ...

اطلاعات (Information)



- هوای معتدل با نسیم خنک؛
- آب صاف، زلال، خنک،  
گوارا؛
- آواز پرندگان؛
- آنچه گذشته (تجربه خوب  
یا بد)؛
- تجسم فصول دیگر سال؛
- مقایسه با موارد مشابه؛

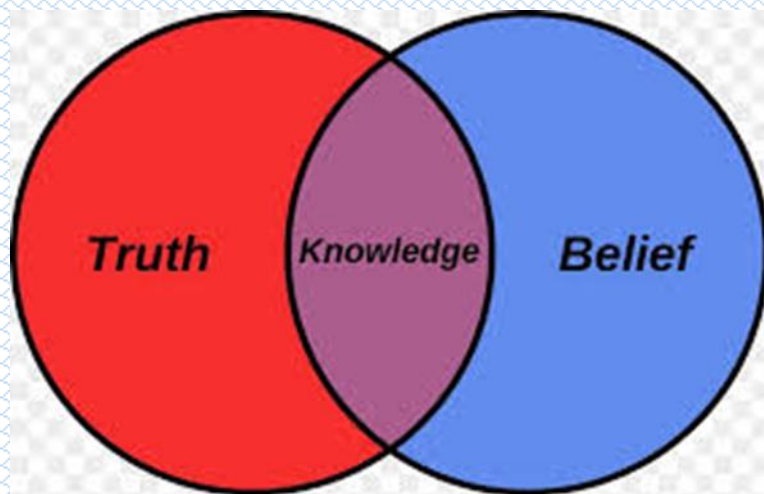
دانش (Knowledge)

## چند تعریف از دانش

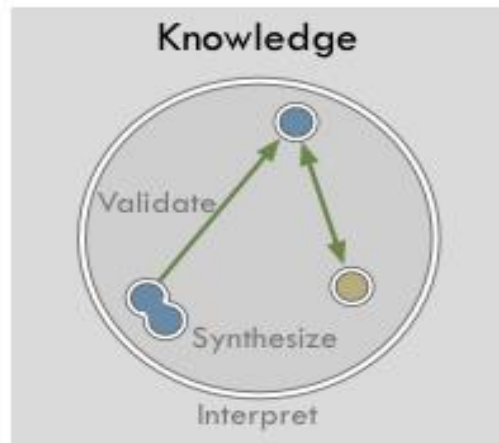
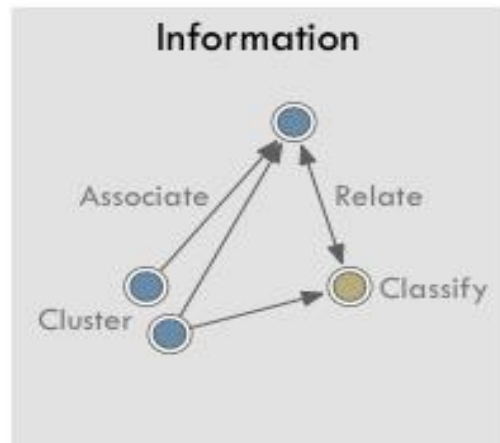
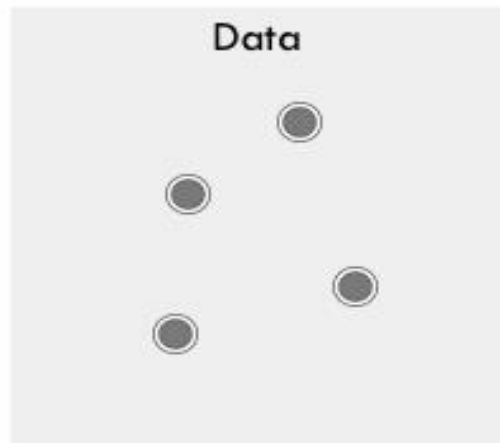
- ❑ توجیه باورهای شخصی که ظرفیت افراد را برای دستیابی به اقدامات مؤثرتر افزایش می‌دهد (علوی و لیدنر، ۱۹۹۹).
- ❑ چیزی که از طریق **تجربه**، ارتباط و یا استنتاج در قالب اطلاعات جمع شده و سازمان‌یافته، معنی یافته است (زک، ۱۹۹۹).
- ❑ دانش شامل حقایق و باورها، رویکردها و مفاهیم، **قضاوت‌ها** و انتظارات و روش دانستن چگونگی است که در اختیار انسان و سازمان‌های فعال قرار دارد و برای دریافت، بازشناسی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، ساخت، تصمیم‌گیری و نظارت و به‌روزرسانی اطلاعات مثل اقدام‌های کم‌وبیش هوشمندانه به کار گرفته می‌شود (ویگ، ۲۰۰۰).
- ❑ دانش عبارت است از درک، آگاهی، آشنایی از طریق مطالعه، تحقیق، مشاهده یا **تجربه** در یک بازه زمانی، که حاصل تفسیر شخصی افراد از اطلاعات بر اساس تجارب شخصی، مهارت‌ها و شایستگی‌هاست (بولینگر و اسمیت، ۲۰۰۱).

## چند تعریف از دانش

دانش مخلوط سیالی از **تجربیات**، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید می‌دهد (داونپورت، ۱۹۹۷).

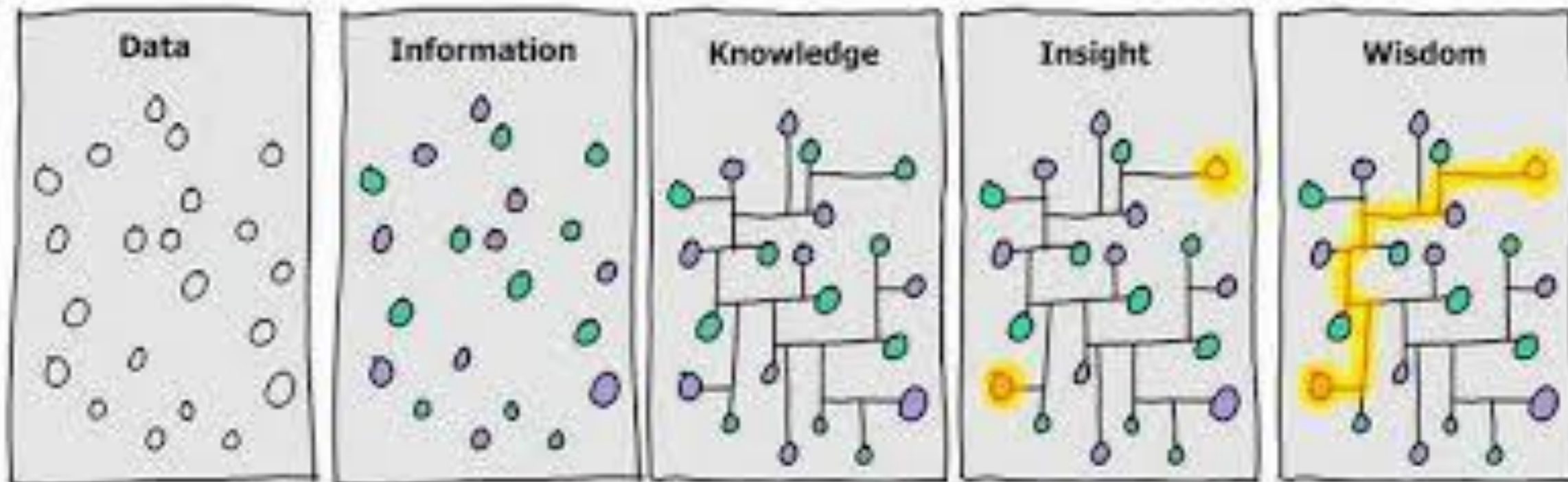


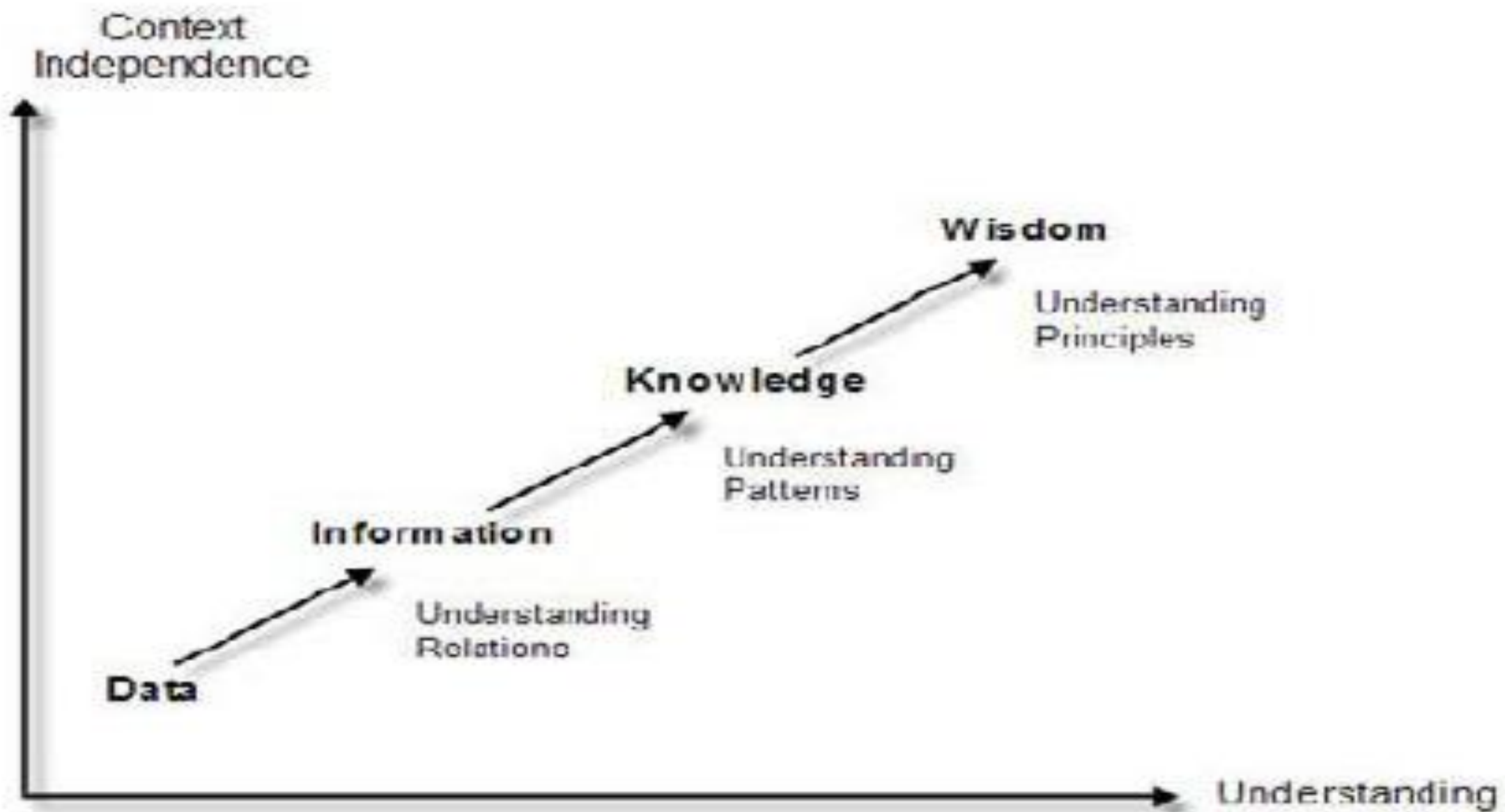
# ارتباط داده، اطلاعات و دانش



## ارتباط اطلاعات و دانش

در صورتی که ارزش اطلاعات از طریق تفسیر، سازمان‌دهی، پالایش، گزینش یا مهندسی بالا رود، به **دانش** تبدیل می‌شود؛





□ مدیریت اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به خوبی عمل می کند، ولی در تعبیر آن ناتوان است؛

□ مدیریت اطلاعات و داده ساماندهی و نحوه ذخیره سازی و نگهداری اطلاعات و داده های ملموس و عینی است؛



## چند تعریف از مدیریت دانش

- رویکردی نظام‌مند جهت کمک به جریان یافتن اطلاعات و دانش و حتی داده‌ها به سمت افراد مناسب و در زمان مناسب به‌نوعی که افراد مذکور بتوانند به‌صورت کارا و مؤثر فعالیت نمایند؛
- مدیریت دانش، خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی ( اخوان و باقری، ۱۳۸۹)؛
- به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی مانند مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی، فرصت‌های جدید به وجود آمده به‌وسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات و غیره برای بهبود به اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان و جهان بیرون است (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۳).

## تعریف مختار از دانش

□ به واسطه نزدیکی، **تعریف** «مدیریت دانش»، بر **نظریه مدیریت اطلاعات** و به همین دلیل، «**دانش**» نیز بر ساختار سلسله مراتبی «**داده**» و «**اطلاعات**» استوار است. لذا:

«دانش» نتیجه «دانستن»، مخلوط سیالی از علم نافع، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام‌یافته است که چارچوبی را برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات، تجزیه و تحلیل رویدادها، اطلاعات جدید و نحوه روبرو شدن با وقایع با بهره‌گیری از ادراک حسی، استدلال و شهود به دست می‌دهد.

# چگونه؟

Knowledge Exploitation

Knowledge Exploration

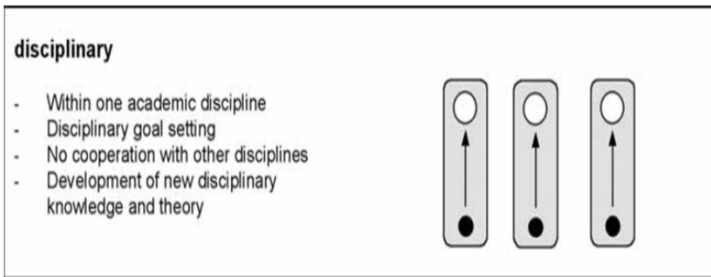
Knowledge Conversation

Knowledge Production

Knowledge Sharing

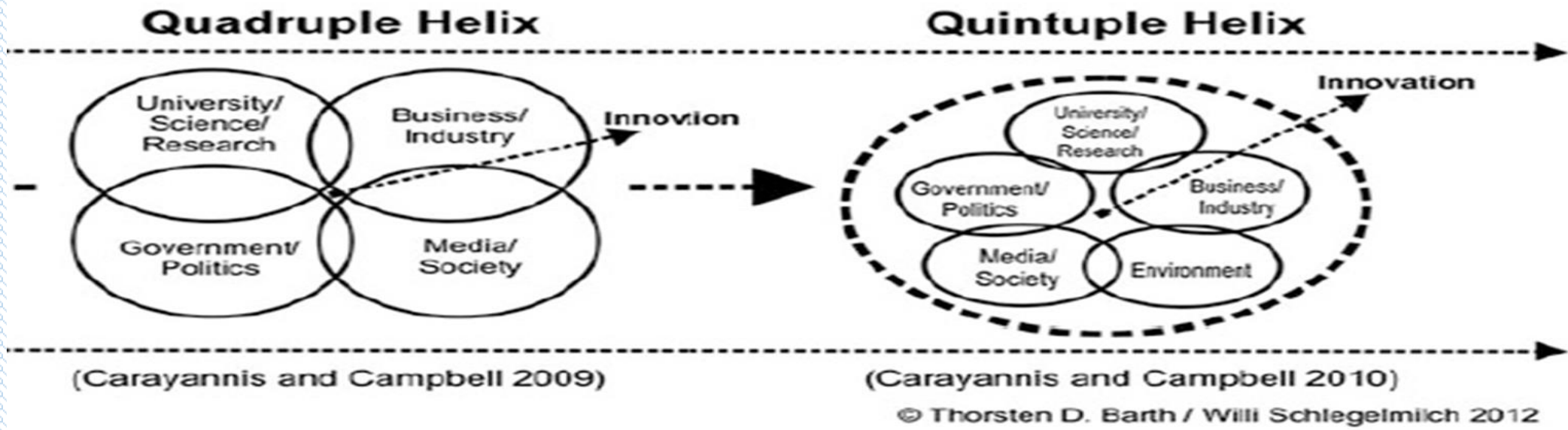
Knowledge Applying

- در یک فضای تخصصی رشته ای با رویکرد شناختی پایه ای و بنیادی در زمینه سنتی شکل می گیرد (**فضا: تخصصی رشته ای**)؛
- مسائل موجود در این زمینه تنها با تشخیص گروه وسیعی از دانشگایان و متناسب با منافع یک اجتماع خاص علمی مطرح می شوند و برای آنان روش های حل مسئله ارائه می شود (**مسائل: تخصصی خاص**)؛
- یک شیوه سلسله مراتبی است و بسیار تمایل دارد که شکل و ابعاد صوری خود را حفظ کند (**شیوه: سلسله مراتبی**).



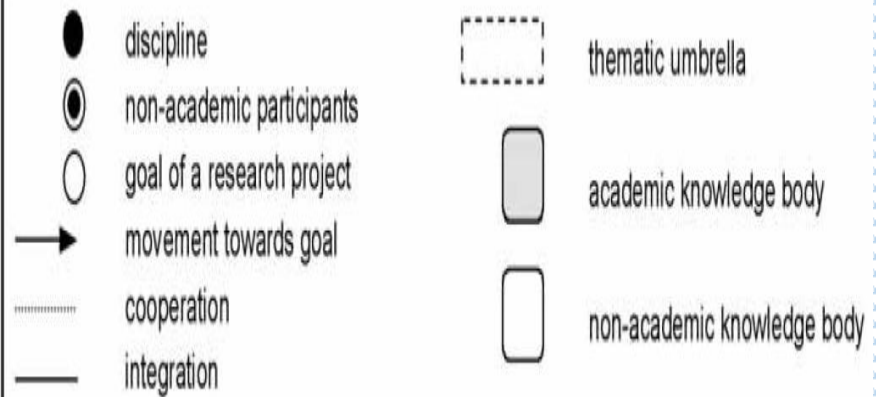
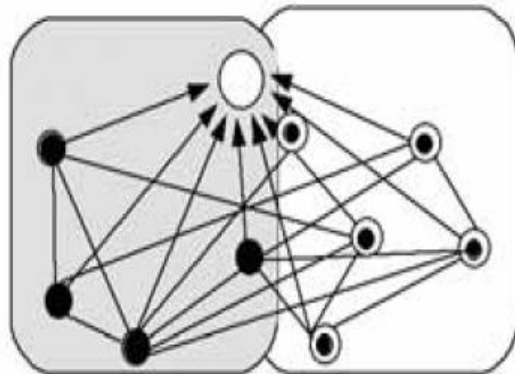
- تولید دانش در یک زمینه کاربردی (دارای کاربرست و برای حل مسئله) صورت می‌گیرد؛
- فرارشته‌ای است. فرارشته‌ای بودن یک خصلت پویاست و در واقع نوعی توانایی حل مسئله بر اساس حرکت است (نه ویژگی ساکن و فاقد تحرک).
- گسترده و فاقد نظام سلسله مراتبی است و از تنوع سازمانی برخوردار است؛
- دارای مسئولیت پذیری اجتماعی و خصلت اندیشی است. / بازتاب روشنی از ارزش‌های افرادی و گروه‌هایی است که در فرایند تولید دانش درگیر می‌شوند ...؛
- دارای نظام کنترل کیفیت همگانی در تولید دانش است.

- ❑ “ Mode 3 ” is a **Multilateral , Multinodal , Multimodal , and Multilevel** systems
- ❑ “ Mode 3 ” is based on a system-theoretic perspective of **socioeconomic , political , technological , and cultural** trends and **conditions** that shape the co-evolution of knowledge with the “ **knowledge-based and knowledge-driven , gloCal economy and society.**”



### transdisciplinary

- Crosses disciplinary and scientific/academic boundaries
- Common goal-setting
- Integration of disciplines and non-academic participants
- Development of integrated knowledge and theory among science and society



Mechanical system

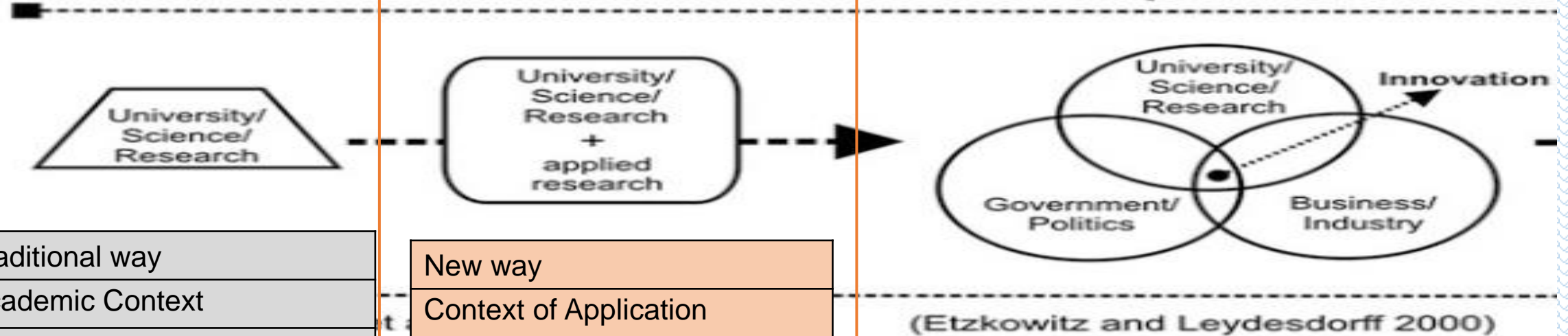
Organically system

Social system

Mode 1

Mode 2

Triple Helix



|                              |
|------------------------------|
| Traditional way              |
| Academic Context             |
| Mono disciplinary            |
| Certain                      |
| Predictive                   |
| Homogeneity                  |
| Universal                    |
| Hierarchical                 |
| Autonomy                     |
| University as main work site |

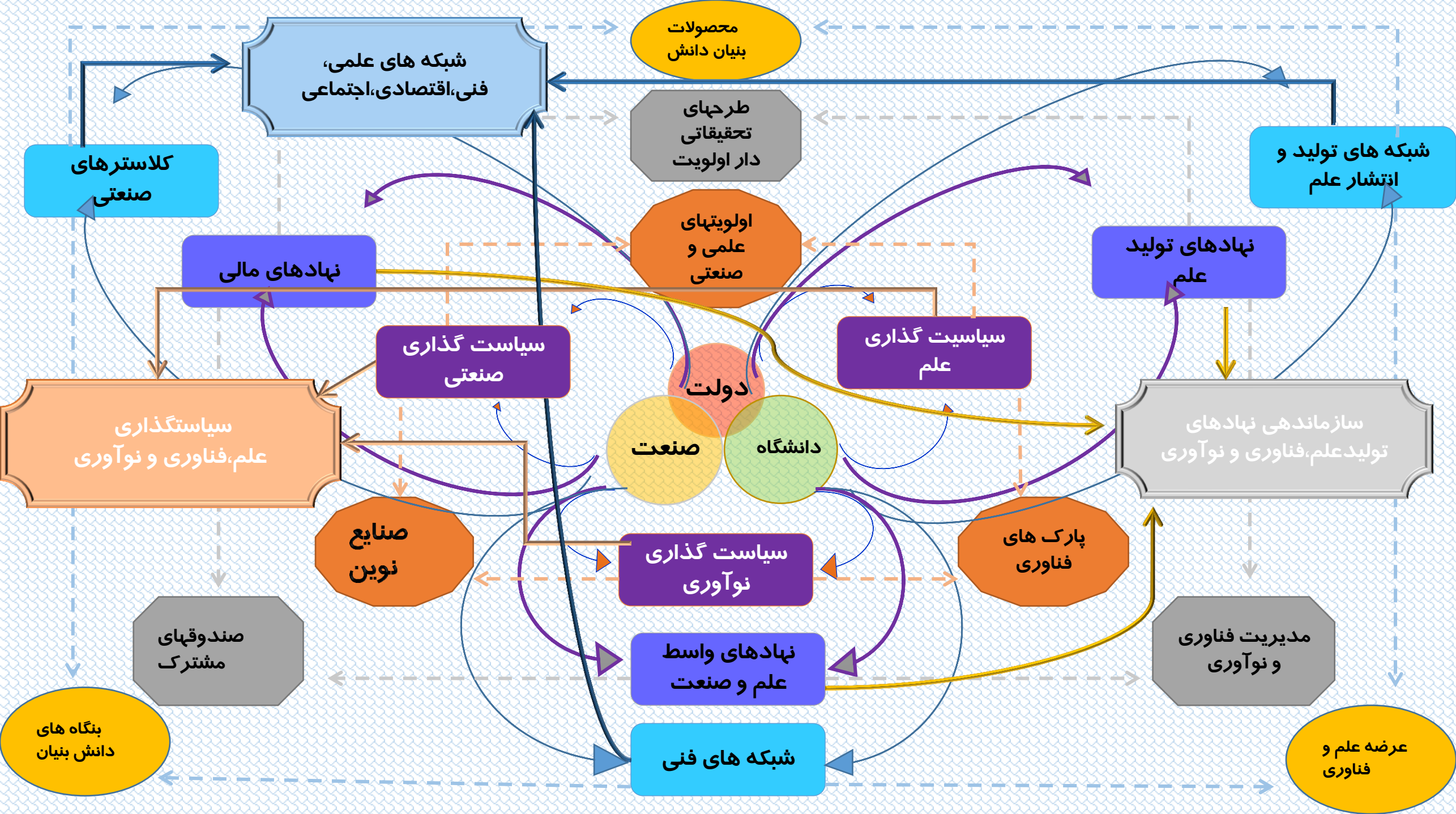
|                          |
|--------------------------|
| New way                  |
| Context of Application   |
| Trans/ interdisciplinary |
| Uncertain                |
| Exploratory              |
| Heterogeneity            |
| Situated                 |
| Democratic               |
| Reflexivity              |
| Clusters of Networks     |

(Etzkowitz and Leydesdorff 2000)

## Innovation Ecosystem

Innovation Ecosystem is inclusive of both Mode 1 and 2 knowledge production





# حکمرانی یا مدیریت؟



## حکمرانی یا مدیریت؟

بزرگترین فاجعه در سطح سازمان یا کشور، آن است که تفاوت حکمرانی و مدیریت، واضح و شفاف درک نشود و لذا به دخالت در امور یکدیگر افتخار شود و از چنین دخالتی لذت برد.

رمز موفقیت حکمرانی یا راهبری، در تبعیت پذیری مدیریت از حکمران یا راهبر و همین طور تبعیت پذیری هسته عملیاتی از مدیریت است.

## کارویژه حکمرانی

- تعیین اهداف اصلی جامعه / سازمان؛
- تعیین اصول اخلاقی حاکم بر فضای جامعه / سازمان؛
- تعیین استانداردهای حاکم بر مدیریت جامعه / سازمان؛
- تعیین فرهنگ مناسب جامعه / سازمان؛
- طراحی و اجرای چارچوب راهبری (حکمرانی) جامعه / سازمان؛
- تضمین تبعیت پذیری جامعه / سازمان از هیئت حاکمه؛
- ...

## کارویژه مدیریت

- پیش بینی و طرح ریزی عملیات سازمان؛
- سازماندهی عملیات سازمان؛
- فرماندهی و جهت دهی عملیات سازمان؛
- هماهنگی عملیات سازمان؛
- کنترل فرآیند نیل به اهداف عملیاتی؛
- ...

## حکمرانی یا مدیریت؟

□ حکمرانی به عمل **هدایت، نظارت و حمایت** مدیریت اشاره دارد؛

□ **محمل** اصلی اعمال این راهبری، **خط مشی‌ها، راهبردها و مقررات** است؛

□ **تصمیمات حکمرانی**، **رهنمودهای لازم برای مدیریت** را فراهم می‌کند؛

## حکمرانی یا مدیریت؟

- ❑ مدیریت اشاره به تصمیم ها، کارهای جاری و عمومی مرتبط با عملیات جامعه / سازمان دارد؛
- ❑ **تصمیم های مدیریت**، باید اهداف هیات حاکمه جامعه / سازمان را در **پرتو ارزش های آن اجرا و پشتیبانی** کند.

| مدیریت                              | معیار                       | حکمرانی                            |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| توسعه می دهد                        | ماموریت، خط و مشی، استراتژی | تعیین می کند                       |
| گسترش و مصداق عینی نمایاندن         | ارزش ها                     | استقرار و حمایت                    |
| برقراری ارتباط و تعامل              | ذینفعان                     | معرفی                              |
| بالا بردن                           | منابع                       | اطمینان از تداوم                   |
| گزارش می دهد                        | عملکرد                      | مسئولیت دارد                       |
| فراهم نمودن اطلاعات لازم و پشتیبانی | ارتباطات فی مابین           | فراهم نمودن بصیرت، خرد و قضاوت     |
| آپشن ها را پیشنهاد می دهد           | تصمیمات                     | دیدگاه های تعارض را حل می کند      |
| حمایت می کند                        | حکمرانی                     | مدیریت می کند                      |
| ستاد را انتصاب و تقویت می کند       | انتصاب کارکنان              | رهبری تیم را انتصاب و تقویت می کند |
| مدیریت و اطمینان از انطباق          | ریسک و مقررات               | تنظیم خط و مشی و پاسخگو بودن       |

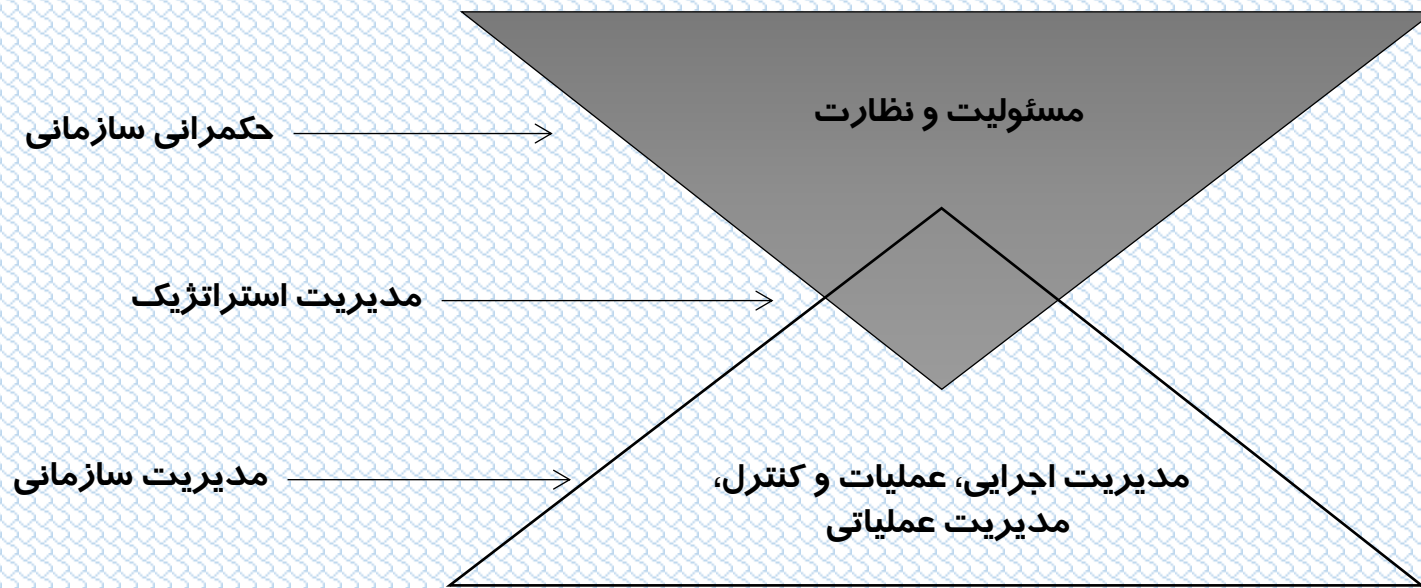


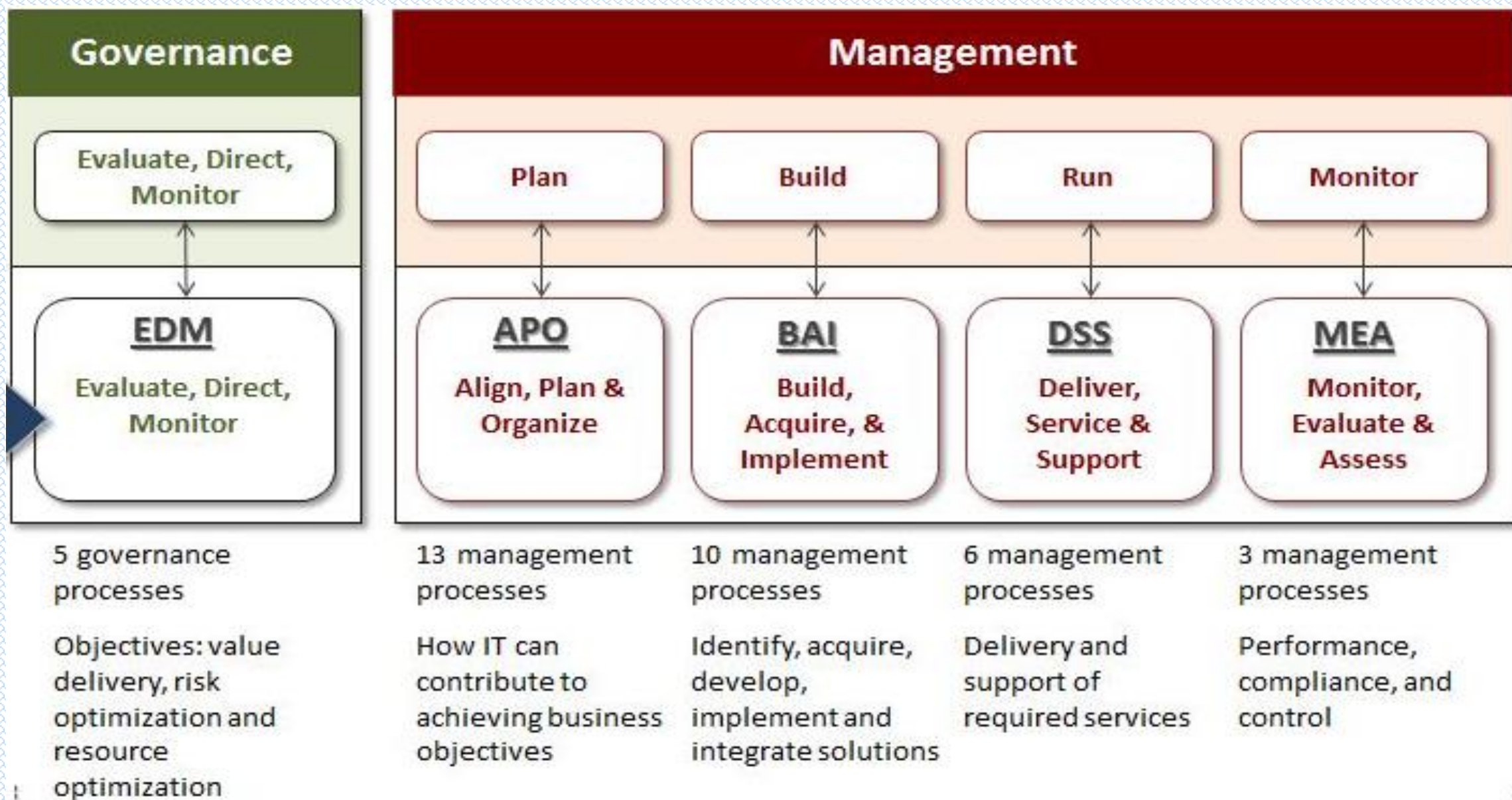
ایجاد محیطی که در آن  
دیگران بتوانند به طور  
موثر مدیریت کنند.

حکمرانی

تصمیم‌گیری عملیاتی

مدیریت





**حکمرانی دانش**

Knowledge Governing

Knowledge Governance

Knowledge based Governance

Knowledge Management Governance

Governing of Knowledge

Governance of Knowledge

## حکمرانی بر دانش

□ ترکیب اضافی یا مضاف و مضاف‌الیه  
حکمرانی و دانش؛

□ دانش مضاف‌الیه حکمرانی قرار می‌گیرد؛

□ قصد بر این است تا دانش، حکمرانی  
شود.

## حکمرانی با دانش

□ ترکیب وصفی یا صفت و موصوف حکمرانی و دانش؛

□ «حکمرانی دانشی»؛

□ حکمرانی که بر اساس دانش شکل گرفته و با استفاده از دانش انجام می‌شود.

## حکمرانی دانش

□ جوهر دانش را نمی‌توان از کسی به دیگری انتقال داد، بلکه باید از روش جستجو و اکتشاف بدان رسید.

□ انسان‌ها از راه کنش متقابل بین تجربه‌ها و باورهای خود به شناخت دست پیدا می‌کنند.



**چرا حکمرانی دانش؟**

# ۱- ماهیت دانش

- سیستم‌های فنی - اجتماعی، سیستم‌هایی هستند که میان انسان‌ها، ماشین‌ها و جنبه‌های محیطی سیستم تعاملی پیچیده دارند؛
- فرایندهای اجتماعی در سیستم‌های فنی - اجتماعی شامل وابستگی‌های متقابل میان افراد است؛
- این وابستگی‌های شامل جنبه‌های اجتماعی مثل ساختارهای همکاری و ارتباطات، ساختارهای سازمان‌های رسمی، انتظارات شخصی و منافع (علائق) یا صلاحیت‌ها است.

## دو رویکرد کلی

□ سیستم محور؛ دانش غیر وابسته به زمینه

و یک امر مطلق (فلسفه دکارتی)

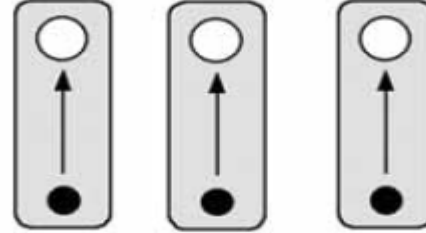
□ انسان محور؛ دانش وابسته به زمینه و بافت

(فلسفه دیالکتیکی، یادگیری، دانش اجتماعی، ...)

**۲-در هم تنیدگی دانش ها**

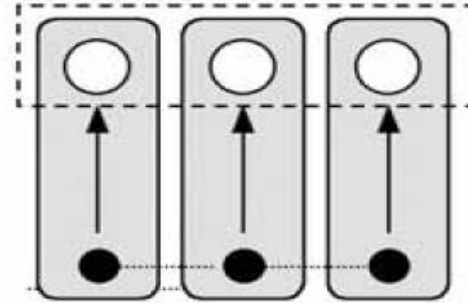
### disciplinary

- Within one academic discipline
- Disciplinary goal setting
- No cooperation with other disciplines
- Development of new disciplinary knowledge and theory



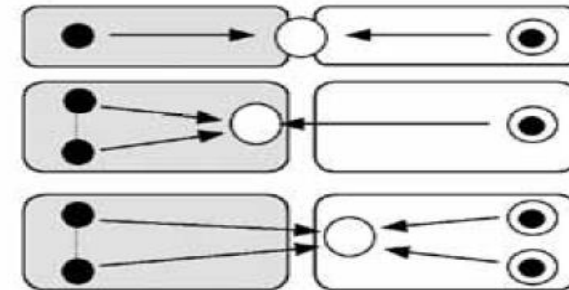
### multidisciplinary

- Multiple disciplines
- Multiple disciplinary goal setting under one thematic umbrella
- Loose cooperation of disciplines for exchange of knowledge
- Disciplinary theory development



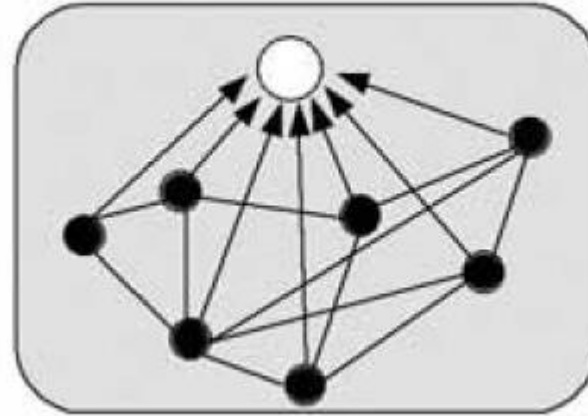
### participatory

- Involves academic researchers and non-academic participants
- Exchange of knowledge, knowledge bodies not integrated
- May be disciplinary or multidisciplinary
- Not necessarily research, goal may be academic or not



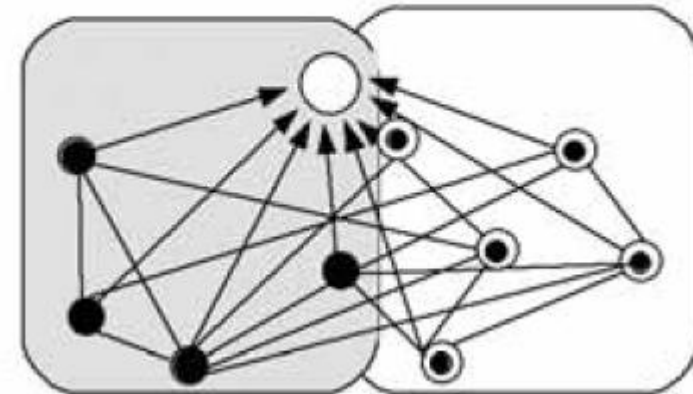
## interdisciplinary

- Crosses disciplinary boundaries
- Common goal setting
- Integration of disciplines
- Development of integrated knowledge and theory



## transdisciplinary

- Crosses disciplinary and scientific/academic boundaries
- Common goal-setting
- Integration of disciplines and non-academic participants
- Development of integrated knowledge and theory among science and society



## *Integrative Studies*

We define *integrative* studies as projects that are either interdisciplinary or trans disciplinary, in that **new knowledge and theory emerges from the integration of disciplinary knowledge.**

With the expression integrative research we **summarize interdisciplinary and trans disciplinary** research efforts.



Knowledge Governance

National Knowledge Network

Knowledge Management Governance

Knowledge Management

Knowledge Economy

Knowledge mobilization

Knowledge shareholder

Social Knowledge

Indigenous Knowledge

Fast Learning Society

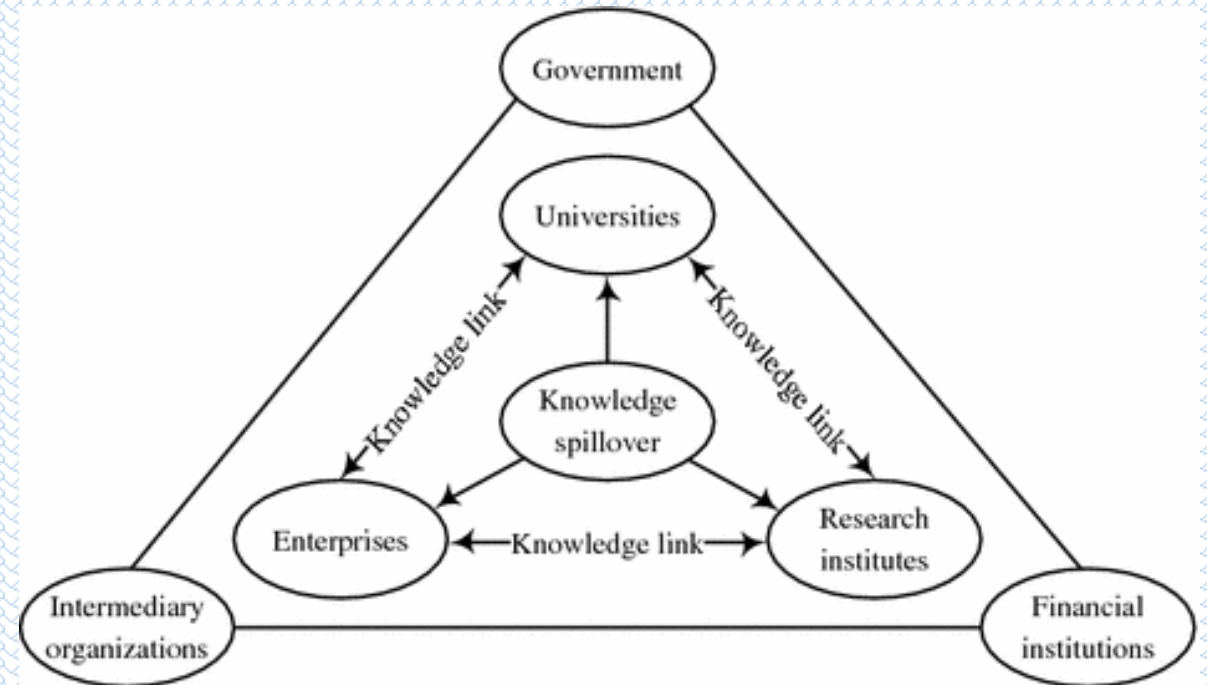
Crowd sourcing

knowledge spillover theory

Social innovation

Local knowledge

# Knowledge Spillover-۳



# سرریز دانش

- بسیاری از افراد، گروه ها، سازمان ها، صنعت،... از دانش‌هایی برخوردارند که به واسطه عدم سرریز بلااستفاده هستند؛
- حتی بسیاری از سازمان ها، صنعت و ... هم خوشه، سرریز دانش خبر ندارند و تکلیفشان / ساز و کار / زیرساخت و بستر / مشخص نیست؛
- دانش حاصل از بسیاری تجارب و درس آموخته ها، اعم از موفق یا ناموفق، در اختیار دیگران قرار نمی گیرد؛ به عنوان نمونه تجارب مدیریتی، فنی، و ... ناشی از بحران سیل سال ۱۳۹۸؛ کرونا؛ زلزله و ...؛
- فلسفه مدرسه حکمرانی شهید بهشتی.

**ع- وجین دانش**

بسیاری از چالش های دنیای امروز به واسطه نداشتن دانش نیست؛

اتفاقا در گزینش، دستیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب و توسط افراد مناسب است؛

فراموشی دانش؛

هزینه نگهداشت دانش؛

کدام دانش تا چه زمانی باشد؛

...

- دانش از جنس نرم، ارزشی، وابسته به جامعه هدف، ... است؛
- همه دانش‌ها خوب هستند؟
- با توجه به سهم دانش ضمنی، آیا همه افراد در محدوده ارزشی مدنظر هستند؟
- دانش محدود به مرزهای رسمی نیست؛
- شبکه‌های دانش؛ شبکه‌های اجتماعی؛ ... بستری مناسبی برای به اشتراک دانش هستند. اما آیا واقعا هر آنچه به عنوان دانش در این بستر قرار دارد، دانش است؟
- پایش، کنترل، نظارت بر محتوای دانشی، ...؟

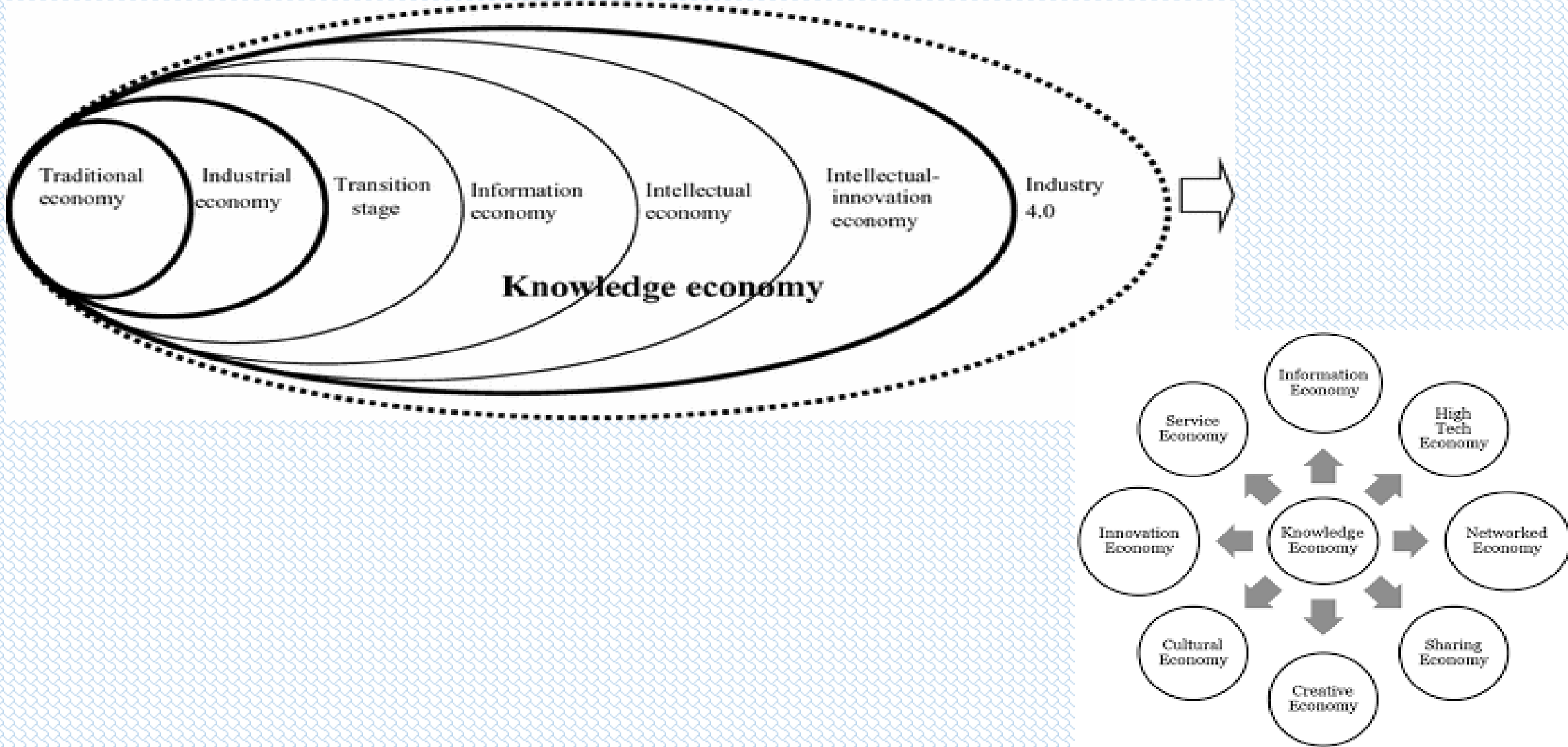
**ع- سهامدار دانش**

- سهامداری در کجا؟ تولید / به اشتراک گذاری / بکارگیری /  
ارزیابی / انتقال / جریان سازی / ممیزی / ...؟
- مالکیت معنوی؟
- آیا افراد جامعه از چنین نقشی خبر دارند؟
- سهم جامعه از دانش جهانی؟
- و ...



## ۵- اقتصاد دانش

# The evolution of society



**اگر دانش یک منبع ارزشمند، اتفاقاً غیرقابل تقلید است، در این صورت:**

در ذیل کدام فلسفه، پارادایم، مکتب اقتصادی قرار می گیرد؟

اقتصاد اسلامی / اقتصاد غربی؛

گفتمان سازی؛

قوانین و مقررات استخدام آن؛

سهم جامعه از اقتصاددانش در سطح ملی و جهانی؛

...

**۶- بی طرف نبودن دانش**

**کوپر:** دانش و قدرت در یکدیگر آشیانه دارند؛

**فوکو:** هیچ علم و دانشی، حتی دانش های تخصصی مانند پزشکی، حقوق، مدیریت و نظایر آن بی طرف نیست (معادله های قدرت، آن را به نفع خود سازمان دهی می کند)؛

**تافلر:** قدرت، عالی ترین کیفیت ناشی از کاربرد علم و دانش.

**بیکن:** هدف نهایی علم و دانش چیزی جز کسب سلطه و اقتدار بر طبیعت نیست؛

□ استفاده از علم، دانش و فناوری به عنوان ابزار  
دیپلماسی؛

□ دیپلماسی برای علم، دانش و فناوری؛

□ قدرت نرم (اثرگذاری و ایجاد مطلوبیت برای  
مردم)

مخالفت بیل گیتس با دسترسی کشورهای فقیر به فرمول واکسن برای پایان همه گیری

بیل گیتس، در مصاحبه با اسکای نیوز:  
فرمول های واکسن را نباید در اختیار  
کشورهای در حال توسعه گذاشت.

- ❑ Billionaire Bill Gates Says “No” to Sharing Vaccine Recipes With Poor Countries
- ❑ Bill Gates Opposes Opening COVID-19 Vaccine Patents To ..

**۷- راهبری تحقق دانش اقتدار آفرین**



## دانش آشکارترین وسیله ای عزت و قدرت یک کشور

دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دو بیست ساله فراهم کند و با وجود تهیدستی در بنیانهای اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آنها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمیکنیم، اما مؤکناً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه های دانش در میان خود اصرار میورزیم. بحمدالله استعداد علم و تحقیق در ملت ما از متوسط جهان بالاتر است. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافلگیرکننده بود — یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان — به پیش رفته است اما آنچه من میخواهم بگویم این است که این راه طی شده، با همدی اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. ما هنوز از قله های دانش جهان بسیار عقبیم؛ باید به فله ها دست یابیم ما از صفر شروع کرده ایم. عقب ماندگی شرم آور علمی در دوران بهلوی ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه های علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربتی سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگها عقب نگه داشته بود.

# گام دوم انقلاب

# گام دوم انقلاب

عبدالله  
- رهبر انقلاب اسلامی



- نوآور؛
- جستجوگر؛
- بهره بردار؛
- منفعل.

- نقشه دانش؛
- نقشه راه؛
- نگاشت نهادی؛
- نگاشت فرآیندی؛
- ...

## دانش محوری

- دانش محوری یا پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در یک عرصه مثلاً اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، کسب و کار، و ... است؛
- به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضا و رقبای یک کهر عرصه ای است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند؛

## دانش پیشرفته

- دانشی که می‌توان به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی ماند؛
- جوامع یا سازمان‌های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می‌باشند که اغلب در میان رقبا تفاوت می‌کند و تمایز دانش را موجب می‌شود؛
- ممکن است نسبت به رقبا، به‌طور کلی میزان، قلمرو یا کیفیت دانش مشابهی داشت، با این وجود، **محتوای دانش تخصصی** که اغلب در میان رقبا متفاوت است، تمایز دانش را موجب می‌شود؛

# دانش نوآورانه

- ❑ دانشی است که قادر می سازد تا رهبری و هدایت در یک عرصه، حوزه، صنعت و رقبا را بدست گرفت و به طور قابل ملاحظه ای خود را از رقبایش متمایز نمود؛
- ❑ دانش نوآورانه، اغلب یک جامعه را توانمند می سازد که بتواند بر قواعد موجود آن عرصه، حوزه، ... تأثیر گذار بوده و قواعد را به دلخواه تغییر داد.

منحصربه‌فرد بودن یک منبع:

□ کمیابی. تعداد کمی از جوامع آن منبع را داشته باشند؛

□ غیر قابل تقلید بودن. جوامع دیگر نتوانند آن را تقلید و یا تملک کنند؛

□ غیر قابل جایگزین بودن. منابع همسان استراتژیک در دسترس سایر

جوامع نمیباشد.

واکسن کرونا

**۸- حمایت / حفظ دانش بومی و محلی**

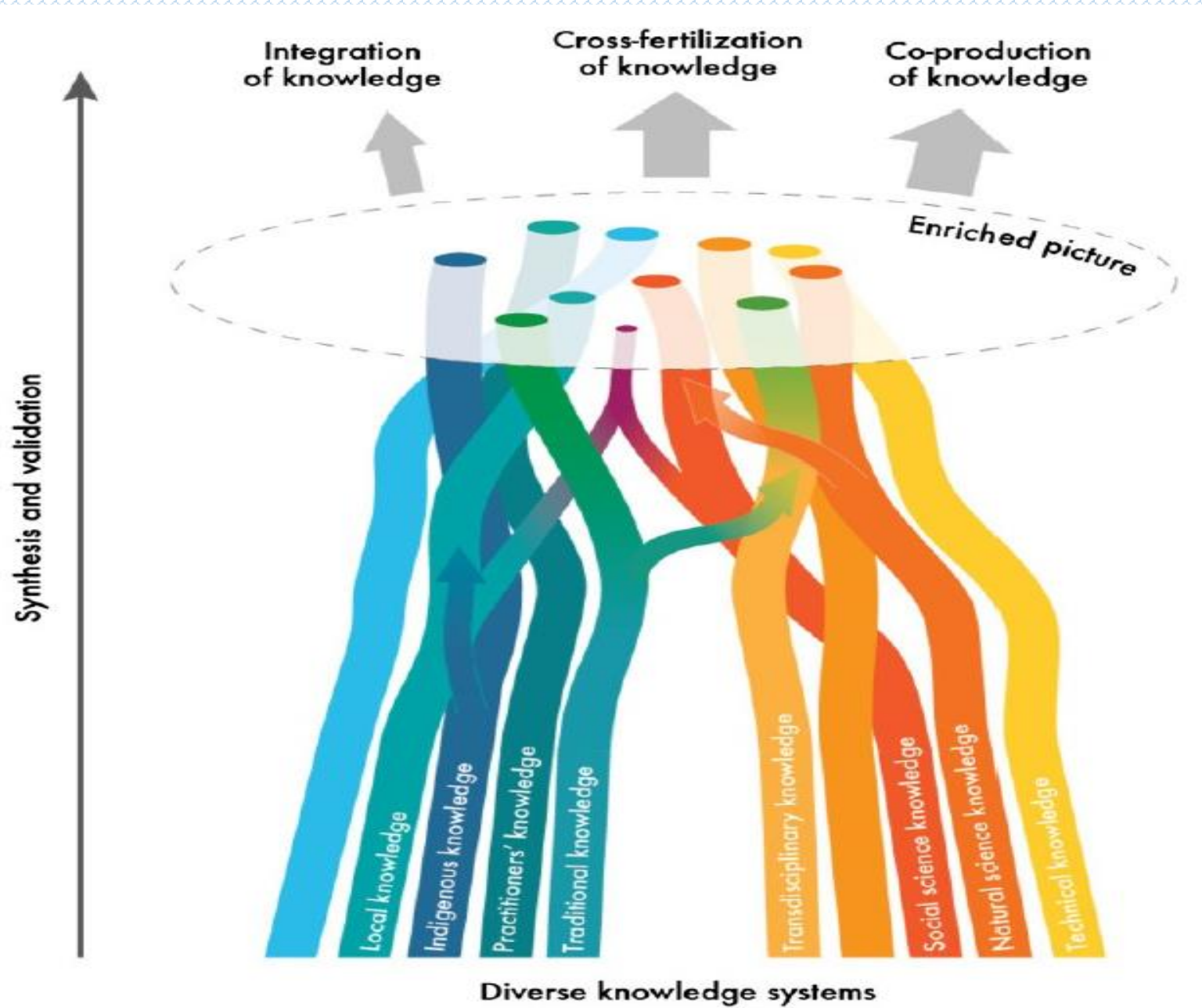
ما بیش از آنچه به زبان می آوریم، می دانیم

نیاز به حمایت دارد.



- هر جامعه‌ای دارای سرمایه‌های معرفتی خودش است.
- بنابراین لازم است در زمینه ایجاد پیوند بین اشکال دانش بومی و اشکال جدید توسعه، کسب و به اشتراک گذاشتن دانش، فعالیت کند.

۸- بسیج دانش



**Mobilizing  
Indigenous  
Knowledge**

بزرگترین سرمایه هر جامعه

افراد

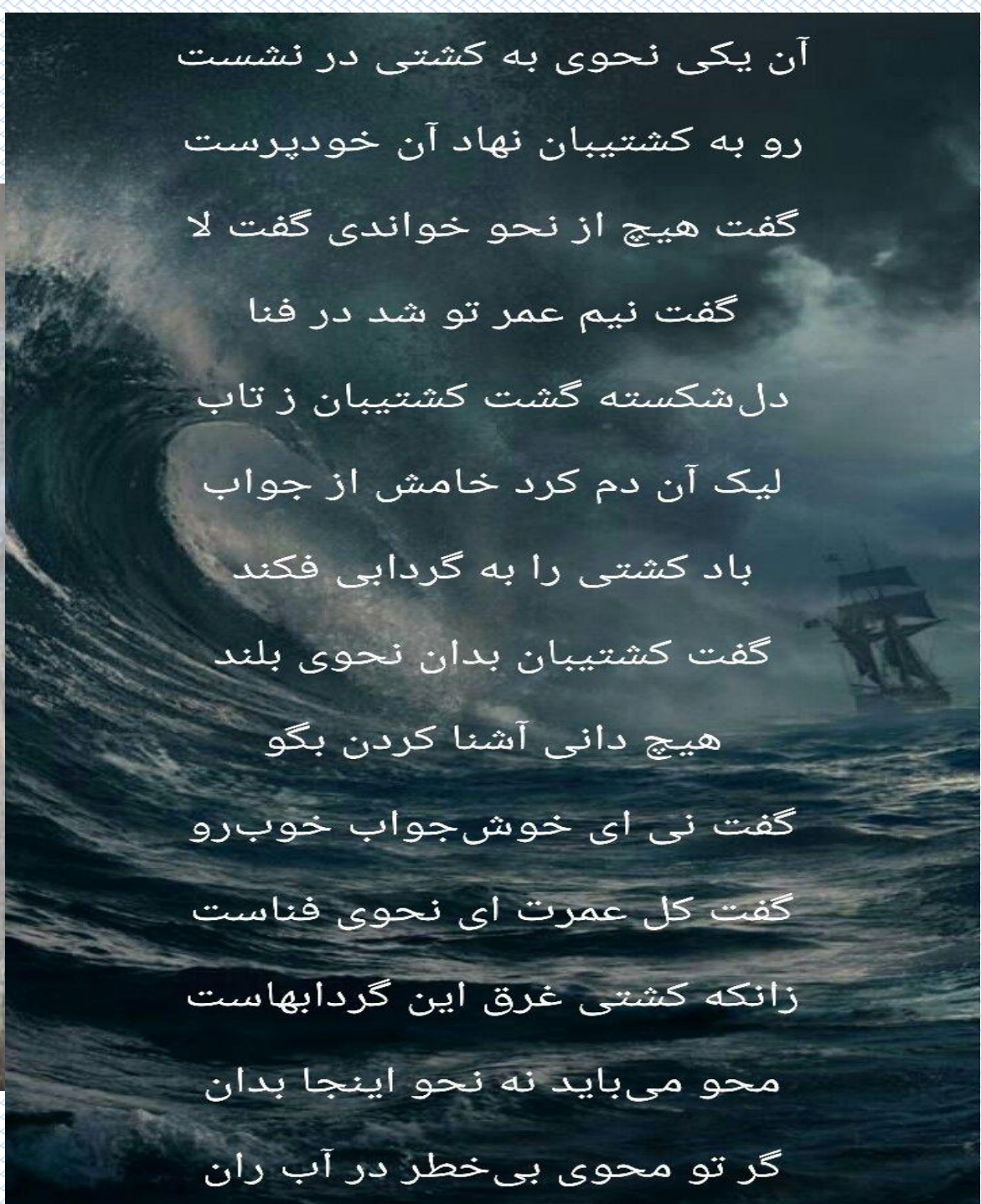
KNOWledge  
is POWER 

اما در عین حال مهمترین مانع هم هستند



Knowledge isn't power,  
applied knowledge is power.

Eric Thomas



آن یکی نحوی به کشتی در نشست  
رو به کشتیبان نهاد آن خودپرست  
گفت هیچ از نحو خواندی گفت لا  
گفت نیم عمر تو شد در فنا  
دل شکسته گشت کشتیبان ز تاب  
لیک آن دم کرد خامش از جواب  
باد کشتی را به گردابی فکند  
گفت کشتیبان بدان نحوی بلند  
هیچ دانی آشنا کردن بگو  
گفت نی ای خوش جواب خوبرو  
گفت کل عمرت ای نحوی فناست  
زانکه کشتی غرق این گردابهاست  
محو می باید نه نحو اینجا بدان  
گر تو محوی بی خطر در آب ران

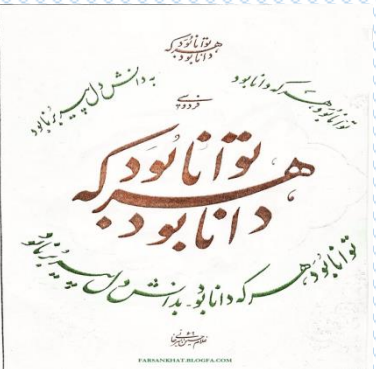
**۹- تحقق جامعه دانش بنیان**



## تمرکز

بهره‌برداری از علم، فناوری و نوآوری و **دانش** برای توسعه پایدار

تنوع دانش منجر به تنوع مهارت و این یعنی حق انتخاب بیشتر، بهتر،  
سریعتر، دقیقتر، ....



# ۱- مسئولیت پذیری اجتماعی

- تعدد، تكثر و تنوع مسائل، چالش ها، موضوعات و ... در سطح جهانی؛
- سهم هر جامعه در حل آنها؟

## فعالیت دانش

شناسایی؛ خلق؛ کسب؛ ساخت؛ تولید؛  
ذخیره سازی؛ انتقال؛ تسهیم؛ به اشتراک  
گذاری؛ اعمال؛ به کارگیری و ...

# Approach 1

مفهوم حکمرانی دانش، موضوع تأثیر سازوکارهای حکمرانی بر فرایندهای خلق، ذخیره سازی، یکپارچه سازی، تسهیم و به کارگیری دانش را به عنوان نقطه تمرکز اصلی، دنبال می نماید

# Approach 1

Knowledge Governance

=

Governing Knowledge Processes

تمرکز اصلی حکمرانی بر استفاده از نهادها و ساختارهایی است که به اختیار و همکاری در تخصیص منابع و هماهنگی اقدامات مشترک در **موجودیت شبکه**،  
بپردازد.

هدف نهایی سازوکارهای حکمرانی دانش، اثرگذاری مطلوب بر رفتار دانشی اعضای سازمان.

## حکمرانی دانش

- حکمرانی دانش به عمل **هدایت، نظارت و حمایت** از مدیریت دانش / مدیریت راهبردی دانش اشاره دارد؛
- **محمل** اصلی اعمال این راهبری، **خط مشی‌ها، راهبردها و مقررات** است؛
- **تصمیمات حکمرانی دانش، رهنمودهای لازم برای مدیریت دانش / مدیریت راهبردی دانش** را فراهم می‌کند؛



## Approach 2

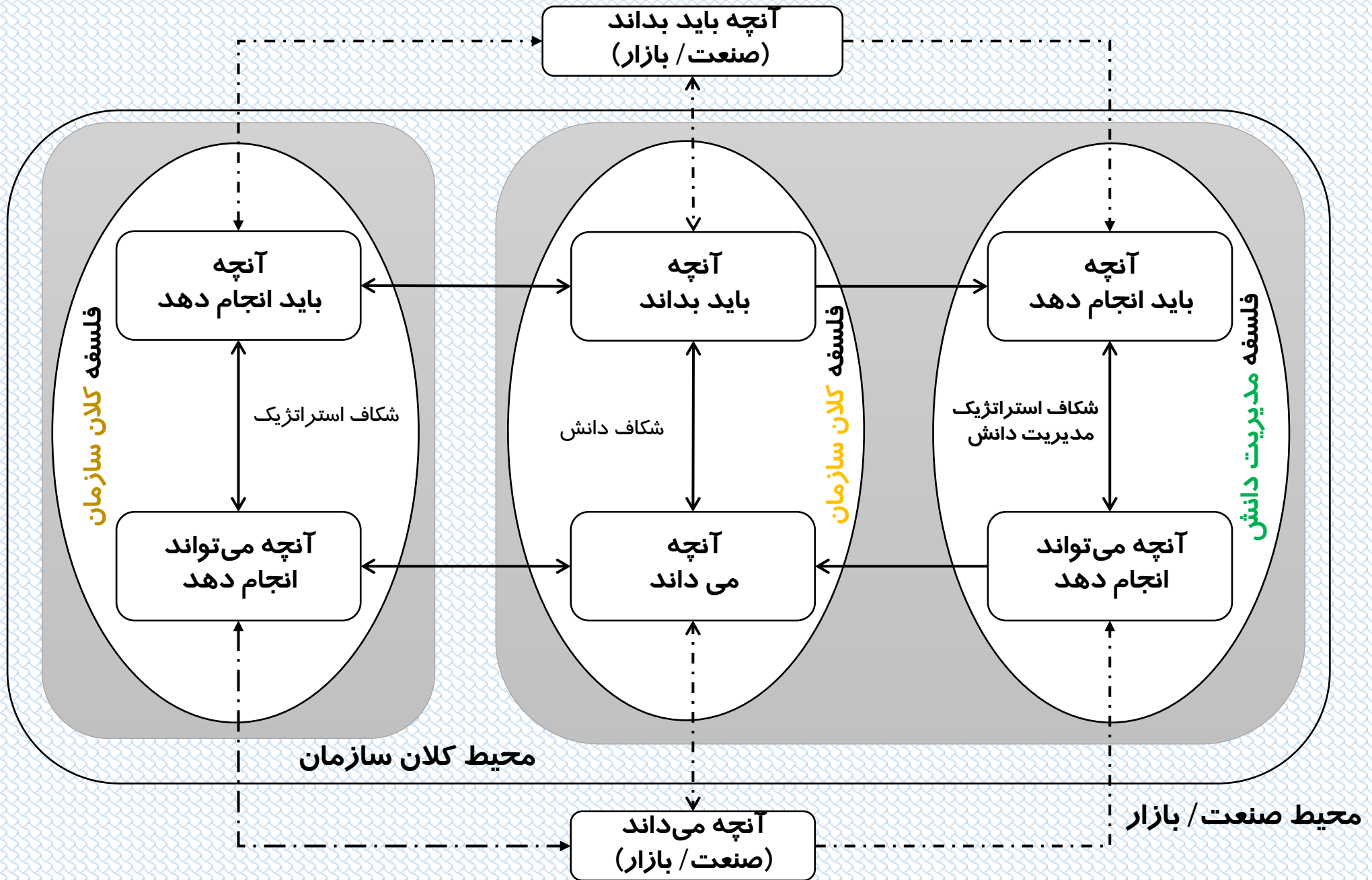
مفهوم حکمرانی دانش، موضوع تحقق دانش بنیانی جامعه / سازمان است. بر این اساس، حکمرانی دانش، شامل همه ابعاد و حوزه های درگیر در جامعه / سازمان می شود.

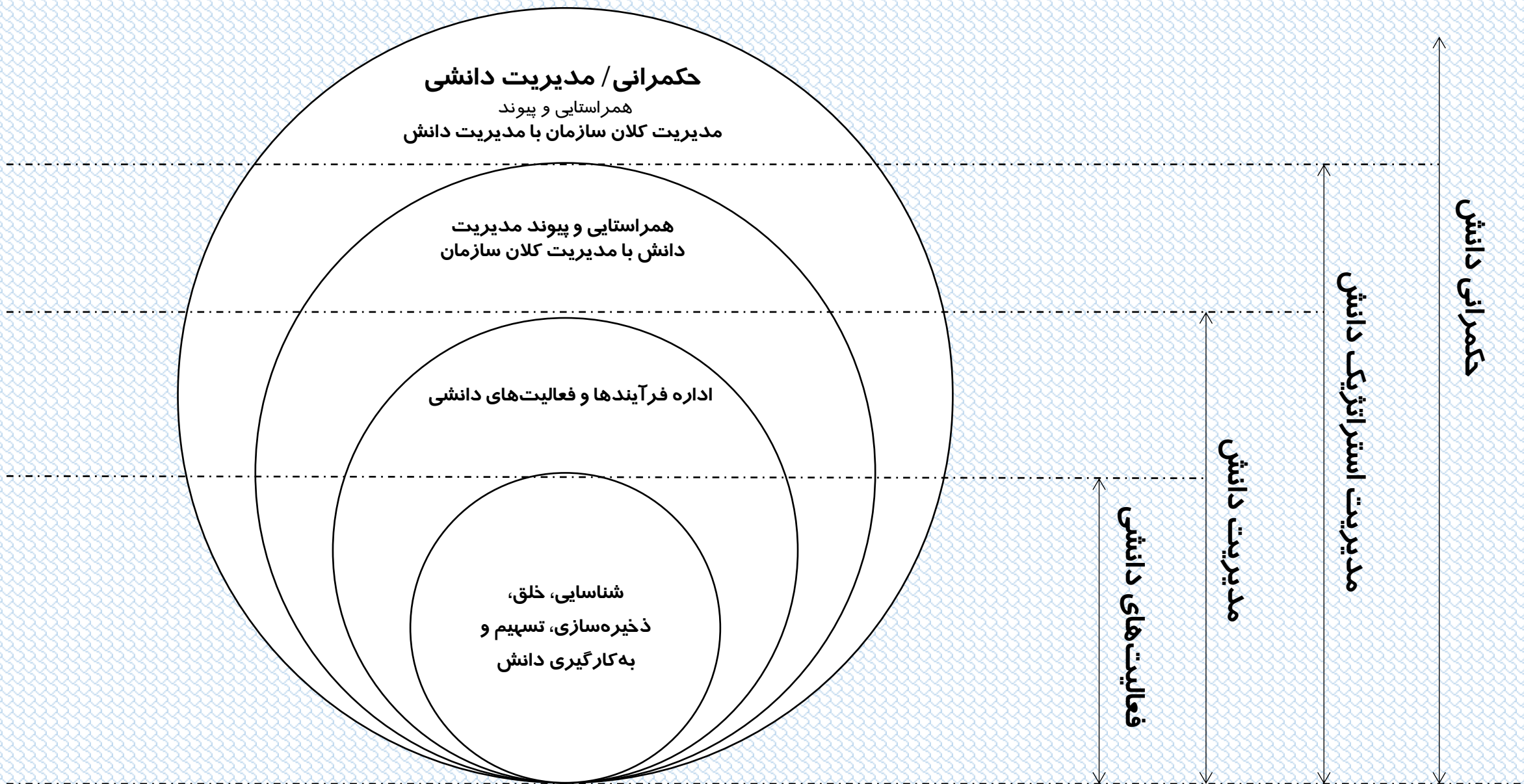
## Approach 2

Knowledge Governance

=

Governing/Governance with knowledge





## حکمرانی / مدیریت دانشی

همراستایی و پیوند  
مدیریت کلان سازمان با مدیریت دانش

همراستایی و پیوند مدیریت  
دانش با مدیریت کلان سازمان

اداره فرآیندها و فعالیت های دانشی

شناسایی، خلق،  
ذخیره سازی، تسهیم و  
به کارگیری دانش

حکمرانی دانش

مدیریت استراتژیک دانش

مدیریت دانش

فعالیت های دانشی



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۵۶

تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

بسمه تعالی

### دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و ششمین جلسه مورخ ۱۳۹۹/۹/۲۴ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات؛ بند ۲-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری؛ به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای عملیاتی کردن برنامه پنجم جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ شورای عالی اداری)؛ «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» را به شرح پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) تصویب نمود. این دستورالعمل در ۶ ماده و ۲ تبصره تأیید و از تاریخ ابلاغ، لازم‌الاجرا است.



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

## تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۲۸۶۰۵۶

تاریخ: ۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

**ماده ۲-** راهبری مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور توسط «ستاد»، با مأموریت تدوین، تصویب و ابلاغ اهداف و استراتژی‌های کلان مدیریت دانش در نظام اداری، تصویب و ابلاغ برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش و تصویب راهبردهای توسعه سطح بلوغ، انجام خواهد شد.

**ماده ۳-** «ستاد» موظف است به منظور راهبری استقرار مدیریت دانش و برقراری تعامل سیستمی و یکپارچگی با دیگر نظام‌های مدیریت و منابع انسانی و در اجرای این دستورالعمل، حداکثر طی مدت ۳ ماه از تصویب آن، اقدامات زیر را انجام دهد:

۱- شبکه ملی مدیریت دانش در نظام اداری را طراحی و اجرایی نموده؛ استانداردهای لازم جهت طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت دانش را تدوین نماید.

۲- به منظور سنجش فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در حوزه مدیریت دانش و نهادینه‌سازی آن، نحوه و فرایند ارزیابی دستگاه‌های اجرایی را در چارچوب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد، موضوع مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، تعیین نماید.

۳- نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل‌های مربوطه را به نحوی اصلاح نماید که فعالیت‌های دانشی کارکنان و یادگیری‌های حاصل شده از مشارکت‌های دانشی آنان در قالب‌هایی همچون نشست‌های تخصصی، جلسات نقد پروژه، یادگیری و کاربست دانش در محیط نرم‌افزار و خارج از آن، روش‌های استاد و شاگردی و دیگر ابزارهای مدیریت دانش، با ساعت‌های آموزش رسمی کارکنان؛ معادل سازی شده و گواهینامه رسمی برای آن صادر گردد.

۴- کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی کارکنان، در مدت تجربه لازم برای ارتقاء و ارزیابی عملکرد آنها لحاظ گردد.

**تبصره:** در صورتی که مصوبات ستاد در هریک از موارد فوق نیاز به تایید و تصویب شورای عالی اداری یا شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی داشته باشد، ستاد موظف است پیشنهادهای لازم را جهت تصویب به این شوراها ارائه نماید.

**ماده ۴-** سازمان اداری و استخدامی کشور (مرکز آموزش مدیریت دولتی) با همکاری مراکز علمی دولتی و خصوصی و با مشارکت دستگاه‌های اجرایی مسئول، ضمن شناسایی و احصای مستمر مصادیق میان‌بخشی و دارای اهمیت در سطح ملی، نسبت به ثبت و حفظ سوابق و تجارب موجود در زمینه: مذاکرات هسته‌ای، میارزه با بیماری کرونا، توسعه حوزه‌های

# موفق باشید

دکتر مهران کشتکار هرانکی

*Email: Mkhkmphd90@gmail.com*

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ  
وَأَهْلِ بَيْتِهِ  
وَأَهْلِ كَلْبَتِهِ