



سامانه سازي ژوهان مديريت
Samane Saz Pajohan Modiriyat

مديريت دانش

پیش گفتار

دارا بودن "دانش" امری ضروری برای انجام هر کار روزمره است. دانش فردی می تواند مجدداً برای انجام کار مشابه در شرایط دیگری مورد استفاده قرار گیرد. **هدف کلی از مدیریت دانش Knowledge Management (KM) استفاده بیش از یک فرد از یک دانش بخصوص است** (مثلاً تمام کارکنان یک سازمان) - در واقع، سهمی شدن همه در دانش. در دیدگاه های جدید دانش- محور سازمانی، "دانش" عامل انسجام و بهم پیوستگی سازمانها عنوان می شود.

دیر زمانی است که مدیریت دانش بدون نام و نشان خاصی، وجود داشته است. مدیریت دانش ابتدا در قبائل و طایفه ها شروع و از پدران به پسران آموخته می شد.

با ظهور کار تیمی، مدیریت دانش اهمیت بیشتری یافت زیرا افراد برای کار کردن با یکدیگر باید دانش خود را با دیگران سهیم شوند.

امروزه اشتراك دانش بین سازمانهای بزرگی مطرح می شود که از نظر جغرافیایی در جهان پراکنده و در عرصه های مختلف فعال هستند و تلاش در سهیم شدن سازمانها در دانش یکدیگر است.

"دانش" مهم ترین دارایی سازمان و "مدیریت دانش" عملیات تکاملی مستمر است. حتی کاملترین پروژه های مدیریت دانش نیز کارهای ناتمام و در حال پیشرفت و توسعه محسوب می شوند.

سازمانها، واقعا، قادر به اداره دانش نیستند زیرا دانش در درون افراد وجود دارد و مفهومی و پنهان است. اما می توانند محیط لازم برای رشد و سهیم شدن اطلاعات حاصل از دانش را اداره کنند.

گزارش پیوست مروری است بر مباحث و نکات لازم و اساسی برای آشنائی با مدیریت دانش.

آشنائی با مدیریت دانش و تعاریف اساسی آن



• داده ها (Data) :

یک سری حقایق عینی و ناپیوسته در مورد وقایع که با استفاده از نوعی سیستم تکنولوژی در یک بایگانی ساختاری (مانند پایگاه داده ها، صفحه گسترده، یک سند) ذخیره می شود. داده ها اطلاعاتی هستند که برای راحتی نقل و انتقال و انتشار در قالب فرمهایی قرار می گیرند.

• اطلاعات (Information) :

اطلاعات از طریق پردازش داده ها به دست می آید، اطلاعات پیامی است که فرستنده و گیرنده دارد، گیرنده در مورد اینکه پیام اطلاعات است یا پارازیت تصمیم می گیرد، اطلاعات در جامعه اقتصادی امروز نقش کلیدی ایفا می کند.

دانش (knowledge) :
” اینشتین“ ریاضیدان بزرگ معتقد است :

” دانش تجربه است . بقیه چیزها فقط اطلاعات است.“

تعریف متداول دانش ” اطلاعات در عمل“ است. یعنی اطلاعاتی که به منظور خاصی بکار برده شود. به همین علت دانش وقتی مفهوم پیدامی کند که مبتنی بر زمینه خاص عملیاتی باشد.

دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات مفهومی و دیدگاههای قاعده مند کارشناسان است که به عنوان چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید بکار می رود. **دانش از ذهن دارنده آن نشأت می گیرد و در ذهن او کاربرد می یابد** و نه تنها به صورت اسناد یا ذخیره بلکه در کار روزمره، فرآیندها، عملیات و هنجارهای سازمانها نیز وجود دارد. دانش تجربه، مفاهیم، باورها یا اطلاعاتی است که می تواند مورد اشتراک و مرادده قرار گیرد.

دانش بر داده ها و اطلاعات احاطه دارد. دانش در مورد مردم و درون بینی و بینش و مفاد ذهنی و فکری آنان است. اثرات مرکب درون بینی، ادراک، تجربه و عقل در طول زندگی دانش است. **به سادگی می توان گفت دانش آن چیزی است که در ذهن داننده و دارنده آن وجود دارد.**

داده ها پرونده های بایگانی شده از یک معامله، **اطلاعات** مجموعه داده های بایگانی شده و دیگر داده های مرتبط با آن معامله و **دانش** مجموع عوامل مختلفی است که منجر به تصمیم گیری در مورد معامله می شود.

مثال: شما صبح در مسیر کارتان می خواهید بنزین بزنید، داده های شما عبارتست از تعداد لیترهای بنزین، قیمت هر لیتر و ... مجموع این داده ها و داده های مرتبط دیگر اطلاعات شما را در مورد بنزین زدن تشکیل می دهد. در این مورد، دانش شما به عنوان خریدار بنزین درک، بینش و مجموعه عوامل مختلفی است که منجر به تصمیم گیری شما در مورد بنزین زدن، می شود. از جمله ازدحام جایگاه مورد نظر شما نسبت به جایگاه های دیگر، نزدیکی جایگاه مورد نظر شما به محل کار یا منزلتان نسبت به جایگاه های دیگر و عوامل دیگر. در واقع مجموع چیزهایی که در ذهن و فکر داننده می گذرد.

در حالیکه داده ها، اطلاعات و دانش از هم مجزا هستند و باهم تفاوت دارند مدیریت آنها به نحو موفقیت آمیز در یک سازمان مبحث بسیار بحرانی است.

پیتر دراکر می گوید، ”در جوامع اقتصادی جدید، دانش فقط منبعی در کنار سایر منابع تولید مانند زمین، کار و سرمایه نیست. بلکه در مقایسه با عوامل دیگر، دانش ویژگی های انحصاری و یگانه دارد. وقتی برای تولید از زمین استفاده می شود، زمین کمتر و وقتی سرمایه افزایش می یابد، سرمایه کمتری باقی می ماند. اما، امروزه دانش تنها منبع معناداری است که وقتی از آن استفاده می شود کاهش نمی یابد. ما هیچ وقت نسبت به زمانی که کاری را آغاز می کنیم دانش کمتری نخواهیم داشت زیرا **دانش ماهیت کاهنده ندارد بلکه فرآینده است.**“

دانش اطلاعاتی است که انسان به آن ارزش اضافه می کند مانند گزارشهای مشاوره و رایزنی و یا تحلیلهای بازار.

* ویژگی های دانش

- از ذهن افراد نشأت می گیرد،
- در طول زمان بوجود می آید،
- داوری می کند،
- اطلاعات داخلی و پنهان است،
- عمل - محور است،
- بوسیله مقررات حمایت می شود،
- دائماً در حال تغییر است.

❖ مدیریت دانش (Knowledge Management)

واژه مدیریت دانش مورد انتقاد بسیاری از صاحب نظران قرار گرفته است. بعضی حتی معتقدند این واژه جمع اعداد است. آنها می گویند وقتی واژه دانش مطرح می شود، واژه مدیریت کاربردی ندارد. اما بعضی دیگر استدلال می کنند که ترکیب این واژه کاملاً درست است. اگر دانش یک دارایی استراتژیک محسوب می شود مانند هر دارایی سازمانی دیگر قابلیت مدیریت دارد.

برای تعریف **مدیریت دانش**، زمان زیادی صرف شناسایی **دانش** شده است. **دانش** با داراییهای سازمانی تفاوت دارد و با اطلاعات محض نیز یکی نیست.

واژه **مدیریت** در مدیریت دانش کمتر بحث برانگیز است. اگر منظور از **'مدیریت'** اداره کردن، مراقبت، رشد، مباشرت و نظارت، بهبود بخشیدن و ایجاد قابلیت بیشتر بکارگیری باشد واژه مدیریت دانش واژه مناسبی است.

مدیریت دانش مبحثی است که در آن یک موسسه آگاهانه و به طور فراگیر دانش خود را به صورت منابع، اسناد، مهارتهای انسانی جمع آوری و سازماندهی می کند؛ به اشتراک می گذارد و تجزیه و تحلیل می کند. مدیریت دانش فرآیند ایجاد ارزش بوسیله دارایی های معنوی و دانش - محور سازمانها است. با سهیم شدن و اشتراک در این نوع دارایی ها با / و بین کارکنان، قسمتها و یا حتی شرکتهای دیگر ارزشهایی ایجاد می شود که برای ابداع مناسبترین و بهترین عملیات مورد استفاده قرار می گیرد.

توجه کنید در این تعریف در مورد تکنولوژی چیزی گفته نشده است زیرا **تکنولوژی به تنهایی مدیریت دانش نیست** اما فعالیتی است که بوسیله تکنولوژی اطلاعات امکان پذیر و توسط مردم تولید می شود.

- مدیریت دانش اداره کردن فرآیندهای ایجاد، ذخیره و به اشتراک گذاردن دانش و فعالیتهای مرتبط با آن است که شامل شناسایی وضعیت موجود، تعیین نیازها و بهبود فرآیند ها می شود. در نتیجه می توان گفت پروژه های KM از نوع پروژه های بهسازی است.

- مدیریت دانش به طور سیستماتیک و آشکار برای تبدیل دانش شخصی به دانش شرکتی و به اشتراک گذاردن آن تلاش می کند.

- مدیریت دانش برای انطباق با تغییرات ناپیوسته و فزاینده زیست محیطی، روی مباحث بحرانی سازمانی کار می کند.

- مدیریت دانش دستیابی و فرموله کردن تجربیات، دانش و تخصصهایی است که توانایی های جدید ایجاد می کند، عملکرد عالی تری را امکان پذیر می کند، نوآوری را تشویق می کند و ارزش را برای مشتری افزایش می دهد.

- مدیریت دانش انتقال دانش درست به افراد درست در زمان درست برای تصمیم گیری درست است.
- مدیریت دانش فرآیند دستیابی به ذخائر اشتراکی یا جمعی تخصصها در شرکت - پایگاه های اطلاعاتی، اطلاعات مکتوب، یا آنچه در سر افراد وجود دارد - و توزیع آن به محلی که می تواند بهترین و بزرگترین نتیجه یا منفعت نهائی را ایجاد کند.
- مدیریت دانش رسیدگی به فرآیندهای ایجاد، نگهداشت، کاربرد، اشتراک و بازسازی دانش برای ایجاد ارزش و ارتقاء عملکرد سازمانی می باشد.

- مدیریت دانش از علوم بین رشته ای Cross - disciplinary است که برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، دارائی های معنوی سازمان را شناسائی و برای فرآیندهای ایجاد ارزش و کنترل آن طرح ریزی می کند .
- مدیریت دانش طیف وسیعی از رشته های علوم و تکنولوژیهای مبتنی بر محیط عملیاتی را شامل می شود.
کلید اجرایی موفقیت آمیز يك اقدام مدیریت دانش، شناخت، درك و اعتبار دادن به عوامل و عملیاتی است که سطح تعامل و ترکیب مناسبی را در يك محیط معین ایجاد می کنند. بعلاوه اندازه گیری و ارزیابی تاثیرات کوتاه مدت و بلند مدت این عملیات برای مشروعیت حفظ اقدامات موجود یا ادامه آن در آینده، امری مهم و بحرانی است.

رشته های علمی متنوعی از مدیریت دانش حمایت می کنند از جمله : علوم شناختی، رفتار سازمانی، روانشناسی، جامعه شناسی، مالی، اقتصاد، توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک، هوش مصنوعی، سیستمهای مدیریت، مهندسی نرم افزار، مهندسی کامپیوتر، همکاری با کمک کامپیوتر، ارتباطات داده ای و شبکه ای، شبیه سازی، علم کتابداری، مدیریت اسناد، پایگاه های موضوعی و ارتباطی، سیستم های مبتنی بر تصمیم، مدلسازی اطلاعات مبتنی بر موضوع، اینترنت و world wide web، طراحی به کمک کامپیوتر، و بسیاری از رشته های دیگر علوم.

در KM سه جنبه باید در نظر گرفته شود :

- ۱- مدیریت عمومی در سازمان یعنی محیط فرهنگی و فرآیندهای KM.
- ۲- موارد کمک کننده به فرآیندهای مستقیم و میان- انسانی KM یعنی ارتباطات و
- ۳- مدیریت ایجاد، تولید، توزیع، دسترسی و استفاده از دانش رمزینه در قالب اسناد، آموزش، نوار ویدئو و....

از آنجا که KM سه بعد فوق را در بر می گیرد باید فعالیتها را مانند :

- مهندسی مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) ،
- سیستم های مدیریت اسناد (DMS) ،
- مدیریت منابع انسانی (HRM) ،
- مدیریت داده های تولید (PDM) ،
- مدیریت کیفیت (QM) ،
- مدیریت اطلاعات (IM) نیز در آن لحاظ شود.

❖ مباحث عمومی KM :

* **ماهیت دانش** : دانش را می توان به دو نوع آشکار (Explicit) و مفهومی و پنهان (Tacit/Implicit) تقسیم کرد.

- **دانش پنهان**، نوعی دانش داخلی (Internal) است که در ذهن انسانها جای دارد و به سختی قابل توصیف است. برای مثال چگونه راندن دوچرخه یک دانش است. عملاً همه می توانند دوچرخه سواری کنند اما توصیف چگونگی آن دشوار است. دانش پنهان از طریق ارتباطات رو در رو بین افراد قابلیت انتقال دارد، اشتراک پذیر است و می تواند با تغییر ماهیت به دانش آشکار تبدیل شود. دانش مفهومی، حاصل سالها تجربه و اطلاعات پردازش شده ای است که در سر انسانها ذخیره می شود. حق امتیاز، علامت تجاری و... نوعی دارایی پنهان می باشد. جذب مفهوم دارایی پنهان و دانش فنی (know-how) ذخیره شده در سرهای مردم بسیار دشوار است.

- **دانش آشکار**، دانش مستند، رمزینه (Coded) و رسمی است که می توان آن را مکتوب کرد (مانند کتاب راهنما) و معمولاً بخشی از دانش پنهان را نیز در بر دارد. دانش آشکار از طریق مطالعه و درک و یادگیری قابلیت تبدیل به دانش مفهومی و پنهان دارد.

به طور کلی دانش بوسیله سیستمهای فنی یا از طریق تعامل افراد انتقال می یابد. در انتقال و مدیریت دانش، تکنولوژی مدرن نقش بسیار مهمی ایفا می کند. اما، باید توجه داشت که، عمدتاً، **دانش متکی بر انسانها است و تکنولوژی فقط ماهیت کمک کننده دارد.**

* **ماهیت مردم** : دانش شخصیت انسانها را شکل می دهد. انتقال دانش به دیگران یعنی آنها نیز بتوانند به خوبی همان کار را انجام دهند. بنابراین، بانی و دارنده یک دانش به آسانی قابلیت جایگزینی دارد. انتقال آسان دانش امتیازی مثبت برای سازمانها به حساب می آید اما، موجب می شود افراد از بیم جایگزینی، دانش خود را به دیگران انتقال ندهند. امروزه این ماجرا در سازمانهای بزرگ، که افراد یکدیگر را به ندرت می شناسند، بحران ساز است.

عواملی مانند علاقه و تمایل، دیدگاه ها، اعتقادات، اهداف و برنامه ها، ارزش دانسته ها، مهارتهای ارتباطات و مهمتر از همه زبان مورد استفاده افراد، در توانایی آنان برای انتقال دانش به دیگران مهم است. برای مثال مدیری که با زبان مالی و واژه های خاص آن با کارگران کارخانه صحبت می کند نمی تواند منظور خود را به آنها منتقل کند.

* **محیط سازمانی** : سازمان شامل تعدادی از افراد است که در قالبهای ادارات، سلسله مراتب، مقررات و... با یکدیگر ارتباط دارند. تمایل افراد به انتقال دانش خود به دیگران به شدت به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. سازمانهایی که به اشتراک اطلاعات بین کارکنان اهمیت می دهند باید، علاوه بر زیرساخت مناسب و سرمایه گذاری در استخدام کارکنان هوشمند، فرصتهای آشنایی، گفتگوی رو در رو و سهیم شدن در اطلاعات یکدیگر را برای کارکنان فراهم کنند.

* سطوح دانش (Knowledge Levels) :

- دانش داخلی و خارجی (Internal & External Knowledge) : دانش داخلی بر اساس نیازهای خاص يك سازمان كسب مي شود در حالیکه دانش خارجی، قبل از بکارگیری در داخل سازمان، در سطحی عمومی تر و براساس نیازهای کلی تر به دست می آید.

- دارنده دانش (Knowledge Holder) : سه سطح دارنده دانش وجود دارد : فردی، گروهی و سازمانی. بر خلاف دانش فردی، دانش گروهی دانشی مرکب و بیشتر از جمع دانش اعضاء گروه است زیرا هم افزایی و تنوع دانش افراد موجب ایجاد دانش جدید می شود. دانش سازمانی نوعی دانش گروهی است که در کل فرآیند کسب و کار وجود دارد شامل تمام فعالیتها در سطح سازمان است و توسط تمام اعضای سازمان بوجود می آید.

- میدان (وسعت) دانش (Knowledge Scope) : تفاوتهاي عمودي و افقي وسعت دانش را تعیین می کند. تفاوتهاي عمودي بر اساس نیاز سطوح مختلف کارکنان به دانش (مثلا دانش مورد نیاز کارگران با مدیران فرق می کند) و تفاوتهاي افقي براساس موضوع فعالیت (مثلا QM در سطح مدیریت اجرائی، R&D، طراحی محصول، و توسعه محصول در سطح عملیاتی) مشخص می شود.

- عمق دانش (Knowledge Depth) : آگاهی از حقایق و توانایی کاربری داده ها در شرایط بخصوص و نحوه بکاربری مناسب آن بنیان دانش است- یعنی درك هر فرد از نقش خود در سازمان. دانش همیشه گرایش ارتقاء به سطح بالاتری و تخصصی شدن دارد - یعنی درك فرآیندهای جزئی تر در ماشین آلات پیچیده . عمق دانش به میدان دانش بستگی دارد.

* قلمرو دانش (Knowledge Domains) : معیارهای استاندارد که برای تمایز سطوح مختلف دانش بکار می رود. مدیریت دانش باید فعالیت خود را در يك قلمرو دانش به عنوان پروژه پایلوت شروع کند و قبل از اطمینان از نتایج خوب اولین قلمرو فعالیت، وارد قلمرو بعدی نشود.

* فرآیندهای هماهنگ کننده / عملیاتی : فرآیندهای هماهنگ کننده امور برنامه ریزی و پیگیری و فرآیندهای عملیاتی کار واقعی مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره و اشتراك دانش را پوشش می دهند.

* سیستم مدیریت دانش (KM System) : سیستم مدیریت دانش عبارت است از لایه های مختلف فرآیندهای هماهنگ کننده و عملیاتی در هر قلمرو که با جنبه های مختلف KM از جمله تاثیرگذاری بر فرهنگ، تسهیل ایجاد و اشتراك دانش، فراهم آوردن ابزارها و روشها و هدایت و نظارت بر فرآیندهای KM سروکار دارند.

* اجرای KM : قبل از اقدام به سرمایه گذاری سنگین برای اجرای يك سیستم KM، باید برای تشخیص مناسب / نامناسب بودن آن يك پروژه پایلوت با تمرکز در قلمروی كوچك و معین اجرا شود. از این مرحله به بعد گام به گام عرصه دانش، تمرکز و تعداد افراد فعال وسعت می یابد. پایان يك پروژه پایلوت آغاز پروژه پایلوت دیگری خواهد بود.

در واقع مدیریت دانش فرآیندی بی پایان است. اجرای طرح پایلوت، هدایت و نظارت و به هنگام کردن پروژه از فعالیتهای مداوم هماهنگ کننده است.

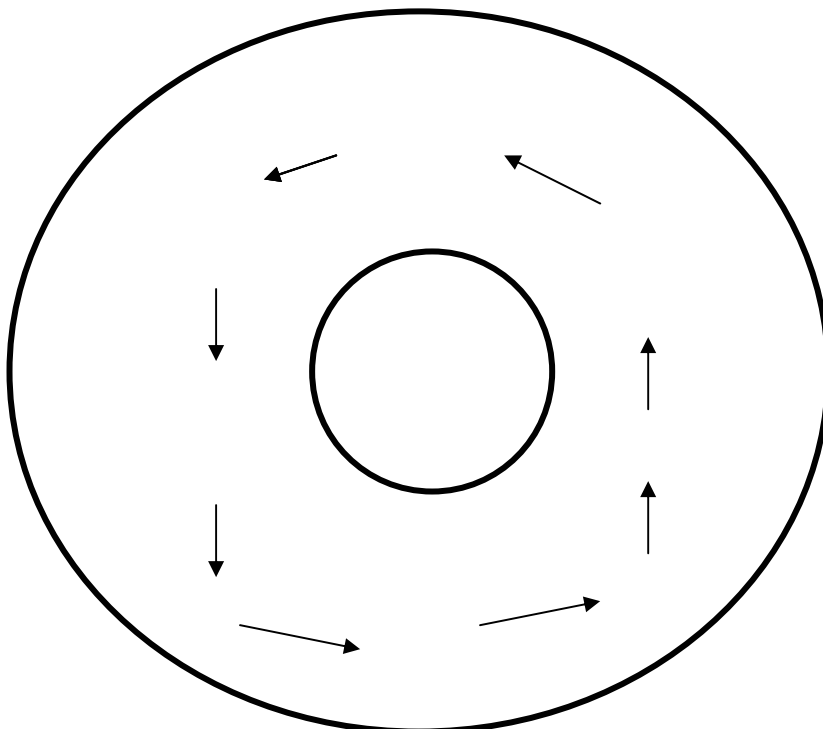
* سنجش و اندازه گیری KM :

سنجش و اندازه گیری فعالیتهای عمده در مرحله هدایت و نظارت يك پروژه KM. يعني میزان دستیابی به اهداف و کاستی ها در فرآیندهای اجرا با معیارهای متريك اندازه گیری می شود.

* ارزیابی بازخور KM : پس از هدایت, نظارت و ارزیابی يك پروژه KM می توان با بازخورهای به دست آمده کاستی ها را بهبود بخشید و در نهایت نتیجه را به هنگام کرد. بازخورها باید به طور مستمر جمع آوری و ارزیابی شوند تا بتوان در مورد هر موضوع بخصوصی (مسائل/ مشکلات/ کاستی ها) نیز بازخور داشت.

* به هنگام کردن KM : هدف از به هنگام کردن KM, بهبود فرآیندها, رفع کاستی ها یا اصلاح نواقص است. پروژه های KM باید تکاملی, انعطاف پذیر و بنا به ضرورت قابل بهسازی باشند.

مدیریت دانش - مدل دونات (Doughnut)



“مدیریت دانش يك دونات است” عنوان مقاله ای است که توسط Etienne Wenger ارائه شده است. مطالعه اجمالی این مدل خالی از لطف نخواهد بود زیرا در این مدل مدیریت دانش به يك شیرینی گرد تشبیه شده که وسط آن خالی است.

منظور از این تشبیه این است که عمدتاً مدیریت دانش کار کسانی است که عملاً خمیر شیرینی را تهیه می کنند یعنی کاربران دانش در فعالیتهای آنها - عمل گرایان که بهترین افراد برای مدیریت دانش هستند. مدیریت دانش نیاز به یک زمینه مناسب سازمانی دارد. باید فرآیندهای هماهنگ کننده در فرآیندهای کسب و کاری (عملیاتی) ترکیب شوند؛ تکنولوژی برای به جریان افتادن اطلاعات مناسب باشد؛ ارتباطات متقابل و ذخائر اسنادی و هم چنین هنجارهای فرهنگی و سازمانی برای توجه به دانش وجود داشته باشد. تمام موارد بالا فقط ابزاری برای امکانپذیر شدن مدیریت دانش است. اما، خود مدیریت دانش نیست. فقط وقتی مدیریت دانش اجرا می شود که مجریان و عمل گرایان به طور فعال در فرآیندها درگیر شوند. این، دانش و دانش فنی عمل گرایان است که به آنها توانایی کار می دهد. آنها می دانند چه باید مستند سازی شود و چه باید به صورت مفهومی باقی بماند.

اما، عمل گرایان افراد به طور مجرد نیستند. آنها باید با هم تعامل داشته باشند زیرا دانش مبحثی پیچیده تر از آن است که یک نفر قدرت پوشش آن را داشته باشد. در اینجا است که مبحث اجتماعات عمل گر مطرح می شود. اجتماعات عمل گر گروه هایی از مردم هستند که برای بهتر انجام دادن کارها و یادگیری، تمایل به اشتراک دانسته های خود و تعامل با دیگران را دارند. این اجتماعات، ساختارهای اجتماعی متمرکز بر دانش است که به طور آشکار امکان مدیریت دانش توسط عمل گرایان را فراهم می کند.

در واقع می توان گفت اجتماعات عمل گر پایه مدیریت دانش هستند. " مدیران " متخصص نقش مستقیم در مدیریت دانش ندارند بلکه نقش آنها قادر سازی مجریان و عمل گرایان به انجام مدیریت دانش است.

عمل گرایان ارتباطات مخصوصی با هم دارند زیرا آنها تجربیات واقعی را باهم سهیم هستند و ماجراها، سختیها و دیدگاه های یکدیگر را درک می کنند و سعی در یادگیری از یکدیگر دارند. پس در مورد اهمیت نقش عمل گرایان به عنوان مدیران دانش هیچ بحثی باقی نمی ماند. اما، ماهیت خود- مدیریتی اجتماعات عمل گر نشان دهنده این نیست که آنها همه چیز را می دانند و بدون کمک می توانند کار را انجام دهند. آنها باید با مدیران اجرایی سازمان، سایر اجتماعات عمل گر و متخصصین و کارشناسان خارج از سازمان در تماس گفتگو و رایزنی باشند.

در این مدل سه عنصر: **قلمرو، اجتماع و عمل اجتماعات عمل گر** را قادر به اجرای مدیریت دانش می کند.

• قلمرو

عرصه دانش که برای مخاطب قرار دادن مباحث کلیدی، اجتماع را متوجه گرد خود جمع و به آن هویت می دهد. اجتماع عمل گرایان فقط یک شبکه کاری متشکل از افراد نیست بلکه هویت آنها قلمرو دانشی است که باید کشف و توسعه داده شود.

• اجتماع

گروهی از افراد که قلمرو مرتبط دارند. یک اجتماع عمل گر فقط یک وب سایت یا یک کتابخانه نیست بلکه افرادی هستند که با هم تعامل دارند و ارتباطاتی برای مخاطب قرار دادن مشکلات و دانش مشترکشان دارند.

• عمل

بدنه دانش، روشها، ابزارها، داستانها، موارد، اسنادی که اعضاء با یکدیگر سهیم می شوند و توسعه می دهند. يك اجتماع عمل گر فقط يك اجتماع با علايق مشترك نيست بلکه افرادی هستند که در انجام چیزی درگیر هستند. در طول زمان دانش عملی را در قلمرو خود گردآوری می کنند و برآیند کار جمعی آنها نسبت به برآیند کار فردیشان، به علت " هم افزایی" بیشتر است.

جمع این سه عنصر: قلمرو، اجتماع و عمل آن چیزی است که مدیریت دانش را بوجود می آورد.

در مدل دونات دو مسیر باید مورد توجه قرار گیرد:

الف) از استراتژی به عمل

مدیریت دانش يك فعالیت با ماهیت استراتژی است. با استراتژی شروع و با استراتژی پایان می یابد. مدیریت دانش با استراتژی شروع و از طریق دانش به عمل ارتباط پیدا می کند. مدل دونات منطق استراتژی اجتماع محور مدیریت دانش را ارائه می دهد نه گامهایی که برای این نوع مدیریت باید برداشته شود. این فرآیندی است از پائین به بالا و از بالا به پائین.

● **قلمرو**: شما برای انجام کار نیاز به دانش دارید.

استراتژیهای سازمان باید در قالب قلمرو ها قرار گیرد. در سازمانهای مختلف راه های مختلفی برای تبدیل استراتژیها به قلمروها وجود دارد. مثلاً قلمروهایی که دایملر - کرایسلر تعریف می کند با بانک جهانی تفاوت دارد.

تبدیل استراتژیها به قلمروهایی دانش يك امر پویا و پنهان است زیرا يك قلمرو خوب دانش نمی تواند يك شایستگی عمده عینی باشد. باید نیازهای استراتژی را به کارهای روزمره و دل نگرانیهای اعضاء جامعه متصل کرد تا بتوان از مشارکت خود در انجام آن ارزش به دست آورد.

● **اجتماع**: شما نیاز به افراد با دانش دارید.

اجتماعاتی بوجود آورید که با هر يك از قلمروهایی دانش مطابقت داشته باشند. یافتن افراد مناسب يك قلمرو دانش مبحث بحرانی و مهمی است.

● **عمل**: شما نیاز به تجربه برای تولید دانش قابل استفاده دارید.

عمل گرایی را در توسعه جمعی کارها مشارکت دهید. وقتی اجتماعات در قالب قلمروهایی دانش شکل گرفتند حمایت از درگیر کردن متقابل آنها در فرآیند توسعه عمل بسیار اهمیت دارد.

ب) از عمل به استراتژی

اجتماعات عمل گر با بهبود عملکرد اعضایی خود ارزش ایجاد می کنند.

به خاطر نقش دوگانه ای که عمل گرایی دارند - وابستگی به اجتماعات عمل گر و تیم های کاری خود- آنها در واقع "حاملان" مستقیم دانش هستند. اگر راه حل جدیدی در اجتماعشان ارائه شود آنها می توانند از آن در کار تیمی خود استفاده کنند و بالعکس. این "عضویت چندگانه" از بروز بسیاری از مشکلات، برآمده از بکاربری دانش متخصصین خارج از سازمان، جلوگیری می کند. این دلیل اهمیت این است که عمل گرایی خود باید مسوولیت مدیریت دانش را به عهده داشته باشند، البته میزان کمکی که در این راستا دریافت می کنند،

مهم نیست. با این روش کار سازمان دو نتیجه خواهد داشت: نتایج کسب و کاری که برای خدمت به مشتری بکار گرفته می شود و نتایج دانش که توسط اجتماعات عمل گر مدیریت و مجدداً به سازمان تغذیه می شود. بنابراین، در این مرحله (از عمل به استراتژی) مدیریت دانش چرخه دانات را می بندد - عمل را به استراتژی متصل می کند. مجدد سه عنصر: **قلمرو، اجتماع و عمل** در این فرآیند دیده می شود اما، بالعکس. در واقع نیمه دوم دونات توصیف می شود.

● **بازدید مجدد عمل:** چه آموخته ایم؟ در نظر گرفتن یادگیری به عنوان يك جزء لاينفك در فعاليتها باعث اصلاح عملیات می شود.

● **بازدید مجدد اجتماع:** چه کسی باید بداند؟

وسعت دادن به میدان آموزش فراتر از منابع موجود. یعنی آموزش شرکتی مناسب برای تمام افراد بدون محدودیت زمانی و مکانی مهیا باشد.

● **بازدید مجدد قلمرو:** حالا کجا برویم؟

به دانش به نحو استراتژیک فکر کنید. مشارکت در فرآیند دوگانه تولید و برداشت دانش به عمل گرایان يك دید یگانه در مورد ارزش استراتژیک دانش می دهد. بعضی از اجتماعات در قلمرو دانش خود دیدگاه استراتژیک دارند و گوش به زنگ هستند به محض مشاهده شکافی در دانش در مورد نحوه یادگیری آن تحقیق و بررسی کنند. در این راستا اجتماعات عمل گرایان در مورد مباشرت در دانش قلمرو خود و توسعه آن از طریق استراتژی سازمانی اقدام می کنند. بعضی دیگر روی دانش و آنچه که کار به عنوان فرصتهای کسب و کاری جدید ایجاد می کند- تمرکز دوگانه دارند. شناخت آنها از بازار به همراه درک آنها از افزایش توانایی های خود منبع استراتژیکی بوجود می آورد که در حال حاضر در بسیاری از سازمانها دست نخورده است.

مدیریت دانش: دونات غلتان

واحدهای کسب و کار از طریق فرآیندهای کسب و کاری استراتژی را به عمل متصل می کنند. در چرخه مدل دونات، اجتماعات عمل گرایان استراتژی را، از طریق دانش توسعه، پالایش و انتشار ظرفیتهای بحرانی، به عمل متصل می کنند. این مدل دو مسیر، از هم مجزا و در عین حال در هم پیچیده، بین استراتژی و عمل بوجود می آورد که عمل گرایان در هر دو فرآیند دخالت دارند:

● فرآیندهای کسب و کار

● اجتماعات عمل کنندگان

اجرای مدیریت دانش به عنوان يك الزام استراتژیک نیاز به چرخه کامل فعاليتها از استراتژی به عمل و بالعکس دارد. در صورتی يك سازمان می تواند در مدیریت دانش شرکت کند که این چرخه یادگیری را طی کند. سازمان می تواند روش اطلاعات و سیستمهای ذخیره پیشرفته داشته باشد، می تواند متخصصین و کارشناسان متعددی داشته باشد، می تواند بخشهای تحقیقاتی پیچیده و پیشرفته و دانشگاه های شرکتی داشته باشد اما، به راستی مدیریت دانش را اجرا نکند زیرا مدیریت دانش با تکمیل چرخه ارائه شده انجام می شود.

• کلام آخر

برای اینکه یک برنامه مدیریت دانش موثر باشد باید :

- با تشویق، ایده های نوآوری را پرورش دهد،
- با ساده و موثر کردن، زمان ارائه خدمات به مشتریان را بهبود بخشد،
- با سریعتر رساندن کالاها/خدمات به بازارها، درآمدها را افزایش دهد،
- با تشخیص ارزش دانش کارکنان و دادن پاداش مناسب، نرخ نگهداشت کارکنان را افزایش دهد،
- با حذف فرآیندهای غیر لازم، عملیات را ساده و موثر و هزینه ها را کاهش دهد.

لازمه اجرای یک برنامه مناسب مدیریت دانش داشتن یک برنامه کسب و کار مشخص و مسلط است. مدیریت دانش بدون داشتن برنامه کسب و کار در بهترین شرایط، بدون معنا و در بدترین شرایط، زیانبار خواهد بود.

اجرای صحیح مدیریت دانش :

از تکرار اشتباه جلوگیری می کند،
زمان یافتن و دسترسی به اطلاعات را کاهش می دهد،
کارکنان را کارآمدتر و بهره ور تر می کند،
برای اطمینان از تکرار موفقیت، تجربیات بهترین عملیات را به اشتراک می گذارد،
هزینه های آموزش را کاهش می دهد،
کمک کننده و تسهیل کننده در حل مشکلات و مسائل است زیرا کارکنان را از اینکه چه کسی چه چیزی را می داند و اطلاعات در کجا وجود دارد آگاه می کند.

توصیه ها :

- کارکنان را جدي بگیريد و آنها را در کارها دخالت دهید،
مباحث مردمی و فرهنگی را در نظر بگیرید، است.
برای دانش افراد ارزش قائل شوید و به آنها پاداش دهید،
محیط و فرهنگی ایجاد کنید که بتوانید دانش پنهان را شناسایی و تشخیص دهید،
کارکنان را به مشارکت و سهم شدن در فعالیتهای سازمان تشویق کنید،
مبحث قبولاندن مدیریت دانش به کارکنان را دست کم نگیرید، زیرا از کارکنان می خواهید که دانش و تجربه خود را در اختیار شرکت بگذارند،
سعی کنید با مدیریت دانش زندگی و کار را برای کارکنان آسانتر کند، در غیر این صورت مطمئناً شکست می خورید.
- تکنولوژی مورد نیاز را تعیین کنید، نقطه شروع مدیریت دانش مبتنی بر تکنولوژی نیست درحالیکه تکنولوژی پشتیبان KM است،
- تصمیمات KM خود را بر پایه چه کسی (مردم)، چه چیزی (دانش) و چرا (اهداف کسب و کار) بنا نهید.
- چگونگی (تکنولوژی) را آخر به میان بکشید.
- هدف کسب و کاری بخصوصی تعیین کنید، یک برنامه KM نباید از هدف کسب و کار منفک باشد. درحالیکه سهم شدن در یک ایده و اعمال آن قابل ستایش است اما باید منطق و استدلال کسب و کاری نیز برای کاربری آن وجود داشته باشد. بدون یک برنامه کسب و کاری قوی و قابل اطمینان، مدیریت دانش کاری عبث و بیهوده خواهد بود.
- محتوای مدیریت دانش را به طور مستمر اصلاح، حذف، اضافه و به هنگام کنید، زیرا KM فعالیت ایستا نیست. ارزش دانش، مانند بسیاری از دارایی های فیزیکی، در طول زمان کاهش می یابد و سریعاً بیات

مي شود. ارتباط دانش با موضوع دائما در حال تغيير است. بنابراین برنامه هاي KM نقطه پاياني ندارند و مانند توسعه محصول, بازاریابی و ... فرآیندی مداوم و تکاملی است.

تهیه کننده : شهلا شهریاری
دفتر مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک

منابع :

- ۱- **My definition of KM**, Knowledge Management Forum, George Washington University.
- ۲- **Real knowledge is held by people**, John Berry , jb@empnet.com.
- ۳- **What is knowledge?**, Scientific Systems& Software International.
- ۴- **Why Knowledge Management?**, Scientific Systems& Software Int.
- ۵- **The ABCs of Knowledge Management**, www.cio.com.
- ۶- **Knowledge Management in Health Services**, coursed.Washington.edu.
- ۷- **VTT- Technical Research Center Of Finland** , www.vtt.fi.
- ۸- **KM is a doughnut**, Etienne Wenger.
- ۹- **Data, Information , Knowledge**, searchCIO.com Definitions