

مبانی مدیریت دانش

و استقرار آن در سازمان

Knowledge Management Principles

&

It's Implementation in Organization



با سپاسگزاری از خوانندگان گرامی، استدعا دارم هرگونه سؤال، انتقاد یا پیشنهاد را در مورد مطالب این کتابچه آموزشی از طریق پست الکترونیک:

farshid_momeni@yahoo.com

با اینجانب مطرح نمایند.

تذکر: خواهشمند است ضمن رعایت اصول اخلاقی چنانچه از مطالب این نوشتار در تحقیق، سخنرانی و یا تالیف خود استفاده می نمائید به ماخذ در منابع اشاره نمائید.

مقدمه مولف:

نعمت علم و خرد یک شبه حاصل نشود
فرد بی منت و بی دغدغه فاضل نشود

راحت جان مطلب، توشه راهی برگیر
یادگاری بنه از خویش که زایل نشود

واقعیت آن است که در عصر کنونی که با نام هائی همچون "عصر فراصنعتی"، "عصر انفجار اطلاعات"، "عصر انقلاب ارتباطات"، "عصر دیجیتال" و... از آن یاد می شود دیگر تعبیری چون "روز افزون"، "فزاینده" و "پرشتاب" معنای خود را از دست داده و باید از "تحولات دم افزا" یا "تحولات فوق سریع و برق آسا" سخن گفت.

آن چه مسلم است در چنین شرایطی (شرایط امروزی) سازمان های با قدرت انطباق پذیری بسیار پایین (انطباق پذیری دایناسوری) قادر به حفظ بقای خود در محیط دائماً متغییر و اطلاعات محور هزاره جدید نخواهند بود.

بنابراین سازمان هائی که یادگیرنده نباشند یا به سازمان یادگیرنده بدل نشوند به زودی به سرنوشت دایناسورها گرفتار خواهند شد.

اگر سازمانی کندتر از محیط اطراف و رقبای خود بیاموزد از بین خواهد رفت و در این شرایط تنها سازمان هائی باقی خواهند ماند که سریع می آموزند، سریع نسبت به تغییرات واکنش نشان می دهند، سریع خود را تغییر می دهند و جهانی و به روز می اندیشند.

حقیقت آن است که با توجه شرایط رقابتی دنیای امروز و تغییر شرایط اقتصادی، خصوصی سازی و سیاست کوچک سازی (Down Sizing) اغلب صنایع و سازمان ها در اقصی نقاط جهان دیگر کارفرمایان نمی توانند استخدام بلند مدت کارکنان را تضمین نمایند و سازمان ها و کارکنان نیز دیگر نمی توانند به تاج های افتخار سالیان گذشته خود ببالند و به آنچه داشته و می دانسته اند بسنده کنند.

در واقع داستان انسان ها و سازمان ها در دنیای رقابتی و دائماً در حال تغییر امروز همانند داستان شیرها و آهوهاست، شیری که صبح از خواب بلند می شود باید سریع بدود تا آهوئی بگیرد و آهوئی نیز که صبح از خواب بلند می شود باید سریع بدود تا شکار شیر نشده و شیر او را نگیرد. حال برای مثال بین شش شیر آنکه از همه کندتر می دود گرسنه مانده و خطر مرگ او را تهدید می کند و بین مثلاً شش آهو، آن آهوئی که از همه کندتر است طعمه شیر شده و از بین می رود پس باید دوید و تلاش کرد تا زنده ماند.

امروزه دیگر در جهان تولیدکنندگان دانش حرف اول را می زنند و تولیدکنندگان قطعات و تجهیزات دیگر حرف چندانی برای ارائه ندارند و تولید یدی و فیزیکی (Manufacturing) جای خود را به تولید فکری (Mento facturing) داده است.

بنابراین سازمان های امروزی یا باید یادگیرنده بوده یا هر چه سریعتر به سازمان یادگیرنده بدل شوند. در یک سازمان یادگیرنده (Learning Organization) فرآیندهای یادگیری و نوآوری حمایت می شود، افراد و تیم ها به یادگیری ترغیب و تشویق می شوند، کارکنان زمان کافی به یادگیری اختصاص می دهند و مدیریت ارشد نیز یادگیری را به عنوان بخشی از کار و وظیفه اصلی کارکنان خود می داند، فرهنگ تولید دانش و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه ها ایجاد شده و آنان که یاد می گیرند و یافته های خود را به دیگران منتقل می کنند قهرمانند و ...

طبیعی است در چنین سازمانی (سازمان یادگیرنده) که در آن دانش تولید می شود، افراد و تیم ها خود و از یکدیگر می آموزند و آموخته ها را به یکدیگر منتقل می کنند و تولید فکری ارزش قلمداد می شود نیاز به ساماندهی و مدیریت دانش می باشد و در واقع مدیریت دانش ابزار و پیش نیازی برای دست یابی به سازمان یادگیرنده است.

پس اگر می خواهیم سازمان ما به سازمانی یادگیرنده بدل شود که طبق آنچه بیان شد ظاهراً چاره ای جز این نداریم پس باید ابتداء مدیریت دانش را به خوبی بشناسیم و آنرا در سازمان خود به عنوان پیش نیاز و سنگ زیرین بنای سازمان یادگیرنده ایجاد و نهادینه نمائیم. اینجانب به عنوان نماینده مدیر عامل شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران (پالایشگاه تهران) که از سال ۱۳۸۶ مسئولیت انجام مطالعات پایه و شناخت اساسی مدیریت دانش را جهت پیاده سازی و اجرای عملی این سامانه در شرکت عهده دار بوده و به عنوان مسئول هماهنگ کننده و خدمتگزاری کوچک در کنار دیگر اعضای محترم تیم استقرار مدیریت دانش نسبت به پیاده سازی مدیریت دانش به صورت عملی در شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران نقش آفرینی نموده و ضمن شرکت در کنفرانس ها و همایش های مختلف ملی و بین المللی مدیریت دانش و تدریس مدیریت دانش و ارائه تجربیات اجرا و پیاده سازی این سامانه مدیریتی در پالایشگاه اصفهان، لاوان، تهران، شرکت پالایش گاز بید بلند و... اقدام نموده ام سعی دارم تا در این مجموعه بر اساس اصول مدیریت دانش، آموخته ها، تحقیقات و تجربیات خود را در اختیار علاقمندان قرار داده و خواهشمندم که اینجانب را از نظرات و پیشنهادات ارزنده خود جهت بهبود این مجموعه در ویرایش های بعدی مطلع فرمائید.

فرشید مومنی فراهانی

نماینده مدیر عامل شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران

در امور مدیریت دانش

"Your most precious Possession is not your financial assets. Your most possession is the people you have working there and what they carry around in their heads "

Robert Rich

چرا مدیریت دانش؟

- ۷۵ درصد اطلاعاتی که افراد برای کارهای تخصصی خود نیاز دارند، در مستندات سازمانی یافت نمی شوند.
- بطور معمول ۳۰ درصد وقت افراد صرف یافتن پاسخ برای مشکلاتی می شود که قبلاً در سازمان اتفاق افتاده و بر طرف شده است (اختراع دوباره چرخ).
- تقریباً هر دو سال حجم دانش دنیا ۲ برابر شده و متوسط بازه عمر دانش به زیر ۴ سال رسیده است و بر اساس پیش بینی سازمان ملل متحد تا سال ۲۰۲۵ میلادی حجم دانش بشری هر ۷۵ روز دوباره خواهد شد.
- حدود ۴۰ درصد وقت مدیران و کارکنان صرف ساماندهی اطلاعات می شود.
- متأسفانه فرهنگ جاری در اکثر سازمان ها فرهنگ نگهداشت دانش به جای تبادل آن است.
- هر روزه با بازنشستگی و انتقال مدیران، خبرگان و متخصصان از سازمان ها و خروج ایشان، دانش و تجربه گرانقدر ایشان نیز با حامل آن به راحتی از سازمان ها خارج می شود بدون آنکه در جایی ضبط و ثبت شده و در اختیار جوان ترها و نسل آینده مسئولین سازمان قرار گیرد.
- ما در سازمان های خود تقریباً برای هر سؤال یک خبره داریم اما کمتر کسی او را به خوبی می شناسد یا می داند که چگونه به راحتی می تواند به او دسترسی پیدا کند. چیزهای زیادی را طی روزهای کاری، درگیری در پروژه ها و فرآیندهای کاری یاد می گیریم اما نه آنها را مستند و مکتوب کرده و نه این تجربیات را به دیگران منتقل می کنیم.
- اشتباهات پرهزینه به دلیل عدم ثبت درس های آموخته از اشتباهات مشابه قبلی یا تحلیل آنها تکرار شده و هزینه های جانی و مالی زیادی را به سازمان تحمیل می کنند.
- یادگیری سازمان ها اغلب بسیار کند است که موجب تاخیر در ارائه خدمات بهتر و از دست رفتن فرصت ها شده و با گذشت زمان می توان موجبات عقب ماندگی و ورشستگی و نابودی سازمان ها را فراهم نماید.
- ده دلیل فوق تنها بخشی از دلایلی را که برای شناخت هر چه بهتر مدیریت دانش و لزوم پیاده سازی و اجرای آن در سازمان های امروزی وجود دارند شامل می گردد.

مدیریت دانش به دنبال چیست؟

بخشی از مهمترین اهداف مدیریت دانش در سازمان ها عبارتست از:

- ۱) شناسایی خبرگان و افراد متخصص هر رشته و موضوع در سازمان و معرفی ایشان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان و تسهیل دستیابی به ایشان.
- ۲) مستند سازی تجربیات خبرگان، مدیران، بازنشستگان و...
- ۳) ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و تجربیات در سازمان.
- ۴) تلاش در جهت تبدیل دانش های نهان به دانش های آشکار.
- ۵) جلوگیری از خروج تجربه ها و دانش خبرگان با خروج ایشان از سازمان.
- ۶) کاهش دوباره کاری ها و جلوگیری از تکرار اشتباهات سازمان.
- ۷) ارائه دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب و نیازمند آن دانش.
- ۸) مهندسی دانش و برقراری امکان بازیابی دانش و مستندات در سازمان.
- ۹) فراهم آوردن زمینه ها و بستر لازم برای تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده و دانش بنیان.
- ۱۰) دستیابی به نقشه دانش سازمان یعنی اینکه بدانیم در هر بخش سازمان چه فیله های تخصصی داریم در هر فیلد چه خبرگانی را داریم این خبرگان چه کسانی هستند در کجا قرار دارند و چگونه می توان ایشان را یافت و در آن حوزه از دانش و تجربیاتشان بهره مند شد.
- ۱۱) ایجاد انگیزش در نیروهای دانشی، متخصص و خیره از طریق بهادادن به ایشان و کاهش احتمال خروج ایشان (فرار مغزها) از سازمان.

تعریف مدیریت دانش

وقتی خبرنگاری از پیتر دراکر، پدر علم مدیریت نوین خواست که تعریفی ساده و مختصر از مدیریت دانش ارائه دهد. دراکر گفت:

"Knowledge Management is Knowledge Sharing"

یعنی مدیریت دانش همان به اشتراک گذاشتن و تبادل تجربیات و دانش است.

مدیریت دانش: کاهنده هزینه نادانسته ها و ارتقاء دهنده قابلیت های سازمان است.

در تعریف نسبتاً کاملی مدیریت دانش را می توان اینگونه تعریف نمود:

"مدیریت سرمایه های ناملموس (دانش کارکنان) و سرمایه های فکری ایشان از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن در سازمان که شامل فرآیندهای خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاشتن و در نهایت به کارگیری دانش سازمان می باشد."

چهار اصل اساسی در مدیریت دانش

چهار اصل از اصول حاکم بر مدیریت دانش که آشنائی با آنها به درک هرچه بهتر ما از مدیریت دانش کمک می کند:

(۱) اصل نابسندگی.

(۲) اصل چرخه عمر (چرخه حیات) دانش.

(۳) اصل تخریب خلاق.

(۴) اصل پویائی و بی نظمی دانش.

۱- اصل نابسندگی در مدیریت دانش

مدیریت دانش به ما این هشدار را می دهد که هیچگاه به سطح فعلی دانش و توانمندی خود و توانمندی های تولید امروز خود مغرور نشده و دچار خود شیفتگی نشویم.

مدیریت دانش با بی دانشی ها و روزمرگی ها مقابله می کند

جالب است بدانیم که موفقیت غالباً دشمن نوآوری و خلاقیت است و آن را آفت شخص پیروز و موفق خوانده اند. آرامش و خوش خیالی و شیفتگی ناشی از موفقیت های گذشته ، باعث می شود که افراد و سازمان ها نتوانند تغییرات پیرامون خود را ببینند. برای مثال چندین سال قبل با ورود اولین خودروهای ارزان ، کم مصرف ، کوچک و با کیفیت بالای ژاپنی به امریکا، خودرو سازی تحت تاثیر شدید قرار گرفت اما در ابتداء تا چندین سال مدیران خودرو سازی امریکا مست و مغرور از دهه های پیشین حکمرانی شرکت های خود بر بازارهای جهانی، چشمهایشان را در برابر تغییرات و تهدیدها بسته و کور کرده بودند و وقتی به خود آمدند که دیگر دیر شده بود.

آزمایش رفتاری قورباغه ای (در تأیید اصل نابسندگی)

مدیران و سازمان ها در برابر تغییرات و تهدیدها نباید قورباغه ای رفتار کنند.

اگر قورباغه ای را به همراه مقداری از آبی که در آن زندگی می کند را در ظرفی بریزید و آب را به آرامی گرم کنید خواهید دید که قورباغه به گرم شدن تدریجی آب واکنش نشان نمی دهد تا آنکه آرام آرام آب جوش آمده و قورباغه می میرد. دلیل این رفتار اینست که قورباغه حیوانی خونسرد است و دمای بدن خود را با تغییرات تدریجی دمای محیط تطبیق می دهد. حال اگر قورباغه دیگری را بگیریید و آنرا در ظرفی که

اختلاف دمای قابل ملاحظه ای با دمای بدن قورباغه دارد اما برای آن قابل تحمل است بیاندازید خواهید دید که قورباغه به سرعت به بیرون می جهد چرا که نمی تواند تغییرات دما را تحمل کند.

مدیران و سازمان هائی که به محیط و تغییرات آن توجه ندارند مانند قورباغه در آزمایش فوق عمل خواهند کرد و تغییرات تدریجی را شناسائی و احساس نمی کنند. بنا براین در زمان لازم استراتژی های مناسب را اخذ نمی کنند از طرفی این سازمان ها چون خود را برای تغییر ناگهانی و از پیش آماده نکرده اند ظرفیت تحمل خیلی از تغییرات محیطی ناگهانی را نداشته و بنا بر این به آن تغییرات به درستی عکس العمل نشان نمی دهند.

به بیان دیگر مدیران و سازمان ها استراتژیک عمل نمی کنند و از فرصت و تهدیدهایشان به درستی بهره نمی گیرند.

حکایتی از مدیریت تغییر

وقتی یک مشاور مدیریت دانش برای بررسی و ممیزی پیش زمینه های مدیریت دانش به یکی از شرکت های موفق صنایع غذایی ((پروساک)) رفت. به زودی روشن شد که مدیریت ارشد سازمان علاقه چندانی به تغییر رویه های جاری ندارد، زیرا به قول یکی از مدیران ارشد شرکت:

"ما با موشک و با سرعت بالائی در مسیر حرکت به سوی ماه هستیم . چرا با ایجاد تغییر در رویه ها، از مسیر خارج شویم؟"

و مشاور پاسخ گفت:

اما سوخت موشک شما بالاخره روزی تمام می شود یا بوسیله نیروهای غیر قابل کنترل، از مسیر خارج می گردد و شما از الان باید به فکر آن باشید و برای آن چاره اندیشی کنید چرا که در غیر اینصورت موشک افتخارات شما به زمین خورده و نابود خواهد شد.

هرکس یادگیری را متوقف کند پیر شده است خواه در سن ۲۰ سالگی یا ۸۰ سالگی باشد و بالعکس هر کس یادگیری را هیچگاه متوقف نکند همواره جوان خواهد ماند.

۲- اصل چرخه عمر دانش (Knowledge Life Cycle)

فرهنگ مدیریت دانش بیان می دارد که دانش باید همانند چشمه ای جوشان در سازمان (در هر مکان و هر زمان مورد نیاز) جریان داشته و همه کسانی را که تشنه آن هستند سیراب نماید. همانطور که آب راکد ارزش چندانی نداشته و بعد از مدتی می گندد، دانش مخفی و به اشتراک گذاشته نشده نیز سر منشاء خیر و برکت چندانی نخواهد بود.

وقتی دانش منتقل نشود در جایی راکد مانده و طول عمر مفید آن نیز کوتاه می شود.

از طرفی باید بدانیم این اساس طبیعت است که هر چیزی آغاز و پایانی دارد و هیچ چیز و هیچ فرآیندی دائم و ابدی نیست درست نظیر خود انسان و دانش نیز از این اصل مستثنی نبوده و برای خود تاریخ مصرف (Shelf Life) دارد.

بنا بر این مدیران دانش و مهندسان دانش (تیم راهبری مدیریت دانش) سازمان ها باید به خوبی چرخه حیات را بشناسند و پس از مدتی مخزن دانشی سازمان را از دانش هائی که تاریخ مصرفشان گذشته است خالی نمایند.

۳- اصل تخریب خلاق (Creative Destruction)

باید دانش های ناکارآمد، آموخته های غلط و تاریخ مصرف گذشته را مدام شناسائی نموده و دور بریزیم.

بی سوادان قرن بیست و یکم کسانی نیستند که نمی توانند بخوانند یا بنویسند بلکه کسانی هستند که نمی توانند بیاموزند، آموخته های غلط و کهنه را دور بریزند و از نو بیاموزند.

در صورتیکه حجم دانش و اطلاعات در سازمان بیش از حد شود و دانش های قدیمی، ناکارآمد و از رده خارج نگردند و یا دانش های موجود در سازمان و پورتال یا نرم افزار مدیریت دانش به خوبی دسته بندی، ارزیابی و نمره گذاری نشوند عملاً کارکردن و مدیریت نمودن این حجم عظیم از دانش و اطلاعات خود یک بحران بزرگ خواهد بود، از اینرو بخشی از اهداف و برنامه های مدیریت دانش متمرکز بر ذخیره سازی، دسته بندی ارزیابی، نمره گذاری و تسهیل دستیابی به دانش های ایجاد شده یا ذخیره شده در بانک های اطلاعاتی سازمان است که انجام این مهم در مدیریت دانش نیازمند فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT) است و شاید تنها بخش وابسته به IT در مدیریت دانش را بتوان همین بخش دانست.

۴- اصل پویائی و بی نظمی دانش

اساساً مدیریت دانش با مدیریت دارائی های ثابت بسیار متفاوت است و مدیریت نمودن دانش نیازمند یک سری مهارتهای خاص است چرا که دانش ذاتاً پویا و دائماً در حال تغییر و اصطلاحاً سیال است.

گفته می شود دانش بسیار پویا و در عین حال بسیار بی نظم است و درست به همین دلیل است که مدیریت دانش به صورت تلفیقی از ذهن انسان و IT مطرح می شود. چرا که IT با امکانات و تسهیلات خاص خود بر قرار کننده نظم مورد نیاز در بحث مدیریت دانش است.



آرم و لوگوی سومین جایزه ملی مدیریت دانش که نشان میدهد مدیریت دانش تلفیقی از اندوخته

های ذهن بشر و فناوری اطلاعات است.

اما باید توجه داشته باشیم که سهم IT به عنوان یک شرط لازم اما نه کافی برای مدیریت دانش تنها ۲۰٪ (حداکثر) است. و در صورتیکه در یک سامانه به اصطلاح مدیریت دانش تاکید و تمرکز بیش از حد (بیش از بیست درصد کل اقدامات و فعالیت ها) بر روی فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت اسناد الکترونیک شود. دیگر آن سامانه مدیریت دانش نخواهد بود. بحث عمده و اصلی در مدیریت دانش تلاش در جهت تبدیل دانش های نهان در ذهن پرسنل به دانش های آشکار و ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه در سازمان می باشد.

بنابر این مولفه فرهنگ و فرهنگ سازی جایگاه و سهم خاصی را در فعالیت های یک سامانه مدیریت دانش (حداقل ۴۰٪) خواهد داشت و حدود سی (۳۰) درصد فعالیت ها می باید به ایجاد ساختار و دستورالعمل ها و رویه های مدیریت دانش سازمان معطوف گردد.

منظور از "دانش" در "مدیریت دانش" دقیقاً چیست؟

ذهن شما مملو از دانش هائی است که توسط شما یا همکارانتان ایجاد شده است.

بطور کلی دانش یعنی:

کلیه آموزه های تولید شده حین فرآیندی کاری که دانستن آن توسط دیگران ایجاد ارزش افزوده می نماید.

دانش در سازمان در زمان ها و موقعیت های مختلف تولید می شود برای مثال:

- حین یک جلسه یا بحث کاری.
- حین یک ماموریت کاری.
- حین یک رفع اشکال.
- حین کار در گروهها و تیم های کاری.
- حین فرآیند های کاری روزمره.

بنا بر این دانش می تواند یک تجربه فنی، یک دیدگاه فنی، یک تجربه مدیریتی، یک دیدگاه مدیریتی و حتی یک مبحث اقتباس شده از یک مطالعه باشد.

در مدیریت دانش باید تلاش نمود تا هیچ دانش و تجربه ای مفقود نشده و بتوانیم پاسخ هر سؤال را در سریعترین زمان و با کمترین هزینه از درون سازمان مان بیابیم.



انواع دانش سازمانی:

به طور کلی دانش موجود در سازمان ها بر دو نوع است : یکی دانش فردی یا نهان (Tacit Knowledge) که کاملاً شخصی و محصور در مغز و ذهن پرسنل است و عمدتاً در اثر سالها تجربه و مطالعه همزمان و درگیری عملی در فرآیندهای کاری و در حین حل مسائل و مشکلات و غلبه بر بحران های مختلف کاری، عملیاتی و مدیریتی برای افراد ایجاد می شود که تنها در ذهن ایشان و آن هم برای مدتی محدود باقی می ماند و در صورتیکه قبل از خروج شخص از هر سازمان (به هر دلیل) از ایشان اخذ نگردد یا به شیوه ای توسط خود ایشان یا اعضای تیم مدیریت دانش مستند و مکتوب نگردد ابتداء از سازمان و بعد از مدتی در ذهن ایشان کم رنگ و رفته رفته محو گشته و به فراموشی سپرده می شود و نوع دیگر دانش، دانش آشکار (Explicit Knowledge) است. که مستند شده و نظام یافته بوده و به راحتی می توان به آن دست یافت و یا آنرا به اشتراک گذاشت، نظیر نقشه ها، دستورالعمل ها، کتابچه های راهنما، فیلم های مستند و...

همانطور که قبلاً اشاره شد یکی از اصلی ترین وظایف سامانه مدیریت دانش، تبدیل دانش های پنهان موجود در ذهن پرسنل به دانش های آشکار و قابل دسترسی برای همگان، تجزیه و تحلیل، پردازش، ارزش گذاری و فراهم نمودن زمینه های بکارگیری آن در عمل برای دستیابی به

سازمان سریع واکنش (Fast Response Organization (FRO)

با تفکر روزآمد جهانی (Global – Thinking) و

تند آموز یا با یادگیری سریع (Fast Learning Organization (FLO) می باشد.

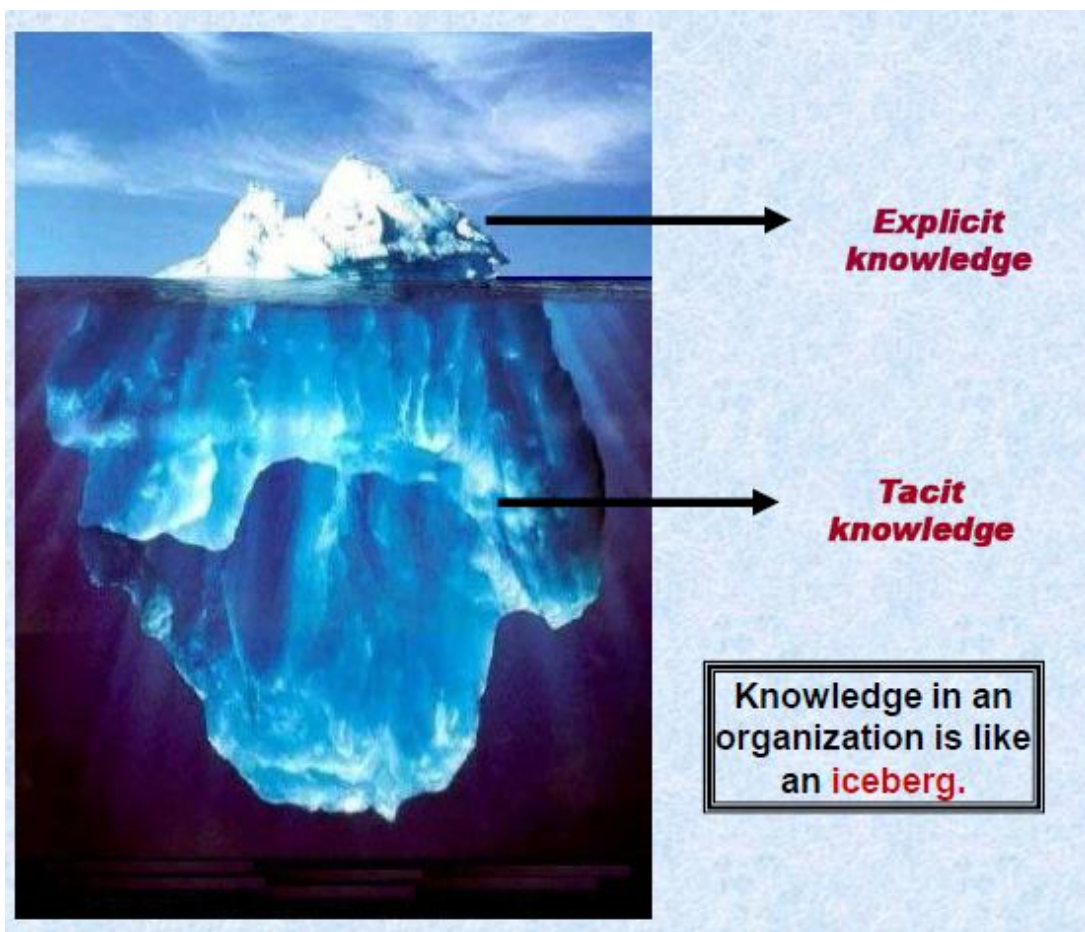
تحقیقات انجام شده بر روی ۶۳ سازمان ایرانی (در حوزه های مختلف) نشان می دهد که بیش از ۶۰ درصد دانش های استراتژیک سازمان سازمان در ذهن مدیران و پرسنل نهفته است.

مدل کوه یخ (Ice berg):

از آنجا که به طور معمول چیزی حدود ۹۰٪ دانش موجود در سازمان ها از نوع فردی و پنهان و تنها ۱۰٪ دانش سازمان ها آشکار و به راحتی قابل دسترسی است، به همین دلیل دانش ها را در سازمان به کوه یخی تشبیه می کنند که بخش کوچک و عیان بیرون از آب همان دانش آشکار و بخش عظیم و پنهان در زیر آب آن همان دانش پنهان است.

تحقیقات نشان می دهد که به طور متوسط، پرسنل سازمان هر دو هفته یکبار حداقل با یک دانش مواجه می شوند که در صورت عدم مدیریت و مستندسازی آن، دانش کسب شده حداکثر تا سه سال آینده به طور کامل به فراموشی سپرده می شود. (برگرفته از مجله دانشی MTA)

به سادگی می توان گفت هر یک از پرسنل سازمان در زمینه کاری مربوط به خود با دانشی منحصر به فرد و متعلق به خود مواجه می باشد که شاید هیچ گاه به آن توجه نکرده باشد، اما نحوه انجام دادن کارها، تجربیات و آموزه ها، درس های آموخته از موفقیت ها و شکست ها، توصیه ها، خاطره ها و.. مجموعه ارزشمندی از دانش آن فرد است که عوامل موفقیت وی را تشکیل داده است.



مفهوم جعبه سیاه دانشی یا جعبه سیاه ذهنی (Knowledge Black Box)

بطور کلی انسان ها از نظر میزان انگیزه برای جذب و نشر دانش و چگونگی انجام این مهم به روشهای مختلفی عمل می کنند اما در این میان و در این دسته بندی ها افرادی وجود دارند که اگر چه از دانش و تجربه برخوردارند اما نظیر کرم ابریشم دائماً هر آنچه در درون دارند را با لعاب خویشتن می تنند و هیچ تعاملی با عوامل بیرونی ندارند . این افراد اغلب دارای باورهای منسوخ و دیرینه بوده و اصطلاحاً یک جعبه سیاه ذهنی برای مخفی کردن دانش و اطلاعات و تجربیات خود دارند.

برخی از ایشان ارائه و نشر دانش خود به دیگران را تهدیدی برای خود می دانند و گمان می کنند که نشر دانش و تجربه امنیت شغلی شان را به مخاطره می افکند و از ارزش و اعتبار فعلی شان می کاهد. البته امروزه که با دسترسی های راحت و آسان به سامانه های ارتباطی به ویژه اینترنت و دیگر ابزارهای فناوری اطلاعات می توان دانش ها و تجربیات را بدست آورد دیگر این دیدگاه و داشتن جعبه سیاه ذهنی کاملاً منسوخ و مردود بوده و منجر به عقب ماندگی شدید فرد خواهد شد و خوشبختانه از تعداد افراد متعلق به این دسته روز به روز کاسته می شود.

بخش دیگری از افراد این گروه به واسطه ضعف در مهارتهای ارتباطی و برخورداری از هوش هیجانی (EQ) پایین بدین وضعیت (داشتن جعبه سیاه ذهنی) دچار شده اند و در اثر عدم برقراری تعاملات موثر ورودی های دانش ایشان از سرعت پائینی برخوردار است که خوشبختانه هوش هیجانی اکتسابی است و از طریق آموزش و یادگیری و تمرین قابل ارتقاء می باشد.

لزوم مستند سازی تجربیات:

امروزه متأسفانه در اکثر سازمان ها جایجائی کارکنان، تغییر سمت و بازنشستگی مدیران و کارشناسان در غالب موارد خط بطلانی است بر همه تجارب ارزشمند و نانوشته ایشان. مستند سازی در واقع جاودانه کردن و حیات بخشیدن به تجربیاتی است که دیر یا زود در سازمان های اجرائی محکوم به فناست.



بدیهی است تجربیات ارزنده و گرانبه مدیران، سرپرستان و کارکنان به عنوان یکی از ارکان مهم رشد و توسعه هنگامی برای سازمان موثر و کارساز خواهد بود که حفظ، گردآوری، مستند و به شیوه ای کارساز به دیگران منتقل گردد، در غیر اینصورت با صاحب تجربه محو می شود و بی تردید پیش از وی به فراموشی سپرده خواهد شد.

پیامبر اکرم (ص):

چهار چیز بر صاحبان خرد از امت من واجب است، شنیدن دانش، ثبت آن، انتشار آن و بکار بستن آن.

ادامه مسیر جز در پرتوی نوری که بازنگری گذشته در برابرمان می افکند امکان پذیر و مسیر نخواهد بود و گام نهادن در این فضا با حفظ و مستندسازی تجارب امکان پذیر خواهد بود. آنچه مسلم است توسعه مرهون ارتقاء سطح دانش مدیران بوده و کوتاهترین راه ارتقای دانش و توانمندیهای مدیران جوان امروز یادگیری از تجارب مفید و ارزنده و حتی آموختن از اشتباهات و موفقیت های دیگر مدیران پیشین است.

در اینجا یک سؤال اساسی مطرح می شود و آن اینست که به راستی چه تعداد از مدیران ما در سطوح مختلف دست به قلم برده اند و فرآیند یادگیری عملی خویش را طی سالهای خدمت در قالب خاطرات، تجارب و یافته های فردی یا سازمانی ثبت نموده اند؟

چه بخشی از این تجارب ارزشمند فردی یا سازمانی به نسل های بعدی مدیران انتقال یافته است؟

آن چه مسلم است سرگذشت مدیرانی که حتی خوش حافظه ترین ایشان کوله باری از تجارب ارزشمند و راههای آزموده شده و دشواریهای پشت سر نهاده شده و مهمتر از آن راههای منتهی به موفقیت و اثربخشی را نخست با خود به خارج از سازمان و به خانه خود و سپس به آرامگاه ابدی می برند به راستی اندوهبار و حسرت زاست.

حضرت علی (ع): دانش و توانائی نگارش آثار برای انسان در دوران زندگی تاج افتخار و پس از مرگ یادگاری درخشان است.

هر سازمانی باید شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته خود را مرور کرده و به طور سیستمی درس‌هایی از آن را ثبت و ضبط نماید. به شکلی که کارکنان به آن دسترسی داشته و این درس‌ها چراغ راه آینده ایشان گردد.

امروزه بسیاری از شرکت‌های موفق و نامی خاطره‌ها، تجربیات و داستان‌های مربوط به مدیران ارشد خود را قبل از ترک سازمان روی فیلم‌های ویدئویی یا در قالب فایل‌های صوتی ضبط و ثبت می‌نمایند.

حضرت علی(ع):

دست‌ها با نوشتن سخن می‌گویند، پس همانطور که اهل سخنییم اهل قلم نیز باشیم.

یک مثال برای اهمیت مستندسازی تجربیات

در ۱۷ دسامبر ۱۹۰۳ هواپیمای برادران رایت با موفقیت به پرواز درآمد، یکصد سال بعد در سال ۲۰۰۳ چهارتیم خبره متشکل از دانشمندان هوانوردی و متخصصان ساخت هواپیما به کمک شرکت هائی نظیر فورد و مایکروسافت با بیش از ۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری خصوصی و بکارگیری انواع روش‌های مدلسازی، تونل‌های باد، و پیشرفته‌ترین دستگاه‌ها و نرم‌افزارهای شبیه‌ساز پرواز و طراحی هواپیما موفق نشدند. هواپیمائی شبیه آنچه برادران رایت که دوچرخه‌ساز و بدون تحصیلات دانشگاهی بودند را درست کنند، شبیه‌سازی کرده و به نتیجه برسند. البته هواپیمای ساخته شده بسیار شبیه هواپیمای برادران رایت بود اما هیچگاه به پرواز در نیامد.

"آینده" کتابی است که امروز می‌نویسیم. پس چیزی را بنویسیم که فردا از خواندنش لذت ببریم.

مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها از اشتباهات و خطاهای گذشته خود درس نگرفته و اغلب آن‌ها را بارها و بارها تکرار نموده‌اند و تنها به همین دلیل است که از اشتباهات گذشته خود نیاموخته و بازخوری از تجارب خود را به حافظه سازمان نداده‌اند تا در آینده افرادی که با مشکلات مشابه روبرو می‌شوند بتوانند نحوه اجتناب از بروز مجدد این اشتباهات را بیاموزند.

مستندسازی و بیان تجربیات به صورت روایت گونه:

واقعیت آن است بیشترین دانشی که در درون گروه‌های کاری وجود دارد برگرفته از روایت‌های سازمانی است که بین آنها رد و بدل می‌شود. افراد معمولاً در ساعات صرف صبحانه، نهار یا هنگام نوشیدن چای در مورد حوادث، مصیبت‌ها و موفقیت‌های کار خویش به یکدیگر می‌گویند.

اگر شخصی همین حکایت‌ها را عمیق‌تر دنبال کند و در صورت نیاز در یک مورد خاص با چند شاهد عینی دیگر صحبت نماید و کمی علمی‌تر به قضیه نگاه کند و اصطلاحاً آن را پخته‌تر نماید می‌تواند آن مورد را به عنوان یک سند یا موردکاوی ارزشمند تبدیل و مستند نماید.

نمونه‌هایی از توجه ویژه به موردنویسی (دانش نویسی) در جهان:

امروزه بسیاری از شرکت‌ها و دانشگاه‌های جهان سمینارهایی را تحت عنوان هنر مورد نویسی

The Art of Case Writing برگزار می‌نمایند.

نشریات زیادی نیز در سراسر دنیا درباره مورد نویسی منتشر می‌شوند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- Asian Management Case Study Journal.
- Management Case Study

یک سؤال اساسی:

وقتی شخصی چهار قلم جنس بی ارزش را به همراه خود داشته و بخواهد با خود از سازمانی بیرون ببرد واحد حراست یا حفاظت فیزیکی جلوی او را می‌گیرد و از او پاسخ می‌خواهد که این اجناس چیست؟ و به چه دلیل آنها را از سازمان خارج می‌کنید. این حفاظت فیزیکی و مدیریت دارائی‌های ثابت و عیان ماست که البته اقدامی بسیار شایسته است. اما در مورد حفاظت دارائی‌های غیر عینی و دانش و تجربه فرد که بسیار ارزشمندتر از دارائی‌های ثابت ما و حاصل از فرصت‌هایی بوده که این سازمان برای وی ایجاد نموده چه می‌کنیم و چه برنامه‌ای داریم؟ (به هنگام خروج افراد از سازمان)

قراردادهای دانشی و آموزشی

به عنوان یک قانون و قاعده کلی در مدیریت دانش سازمانی و بر اساس قراردادهای دانشی و آموزشی سازمان‌ها مالک بخشی از آن دانش‌هایی هستند که در ذهن پرسنل‌شان و در فضاهای کاری شرکت و یا با سرمایه شرکت ایجاد شده است.

امروزه در بسیاری از سازمان‌های یادگیرنده و موفق دنیا قبل از اعزام مدیران و کارشناسان به ماموریت‌های آموزشی و یا کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی با ایشان قراردادهای دانشی و آموزشی منعقد می‌گردد و بر اساس این قراردادها و تفاهم‌نامه‌ها مدیران و پرسنل متعهد و ملزم می‌شوند تا پس از بازگشت از ماموریت آموزشی و بهره‌مندی از فرصت‌های یادگیری که با هزینه سازمان صورت پذیرفته تمام یا حداقل بخشی از مهمترین یافته‌های خود را به سازمان و پرسنل بازگردانده و بادیگر کارکنان به اشتراک گذارند. این انتقال یافته‌ها می‌تواند در قالب ارائه و به اشتراک گذاشتن گزارش، مقاله، تدریس، ارائه سمینار، ارائه جزوات، تصاویر، فیلم‌ها و فایل‌های آموزشی و... باشد.

امروزه با خصوصی شدن شرکت ها و سازمان ها تمرکز بر بحث نتیجه و آثار آموزشی کارکنان و حاصل و نتیجه استفاده ایشان از فرصت های آموزشی و نیز بازگشت سرمایه (Return of Investment (ROI) بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و پر رنگ تر می شود.

یک مثال از مدیریت دانش عملی و به اشتراک گذاشتن تجربیات

در سال ۱۹۹۶ پنج تیم پیشگام جراحی قلب از پنج مرکز نوین پزشکی در انگلستان، تجربه های گروهی خود را به اشتراک گذاشتند، آنها فیلم عملیات انجام شده در اتاق های عمل یکدیگر را مشاهده کرده و اطلاعاتی را در مورد روشهای موثر خود مبادله کردند. در نتیجه ۲۴ درصد از نرخ مرگ و میر ناشی از جراحی های قلب در کشور انگلستان کاهش یافت.

تجربه شرکت بوئینگ (یادگیری از تجربیات گذشته)

زمانیکه هواپیمای بوئینگ ۷۳۷ و ۷۴۷ با مشکلات جدی مواجه شدند، این شرکت برای اطمینان از اینکه این مسائل و مشکلات در هواپیماهای بعدی یعنی بوئینگ ۷۵۷ و ۷۶۷ تکرار نشود. گروهی از کارکنان و مهندسان عالی رتبه و با تجربه خود و پروژه ای را که "کار در خانه" نامیده شد برای بررسی فرآیندهای توسعه هواپیماهای ۷۳۷ و ۷۴۷ و همچنین ۷۰۷ و ۷۲۷ به عنوان دو نمونه از موفق ترین هواپیماهای شرکت تشکیل داد. سه سال بعد، شرکت هزاران فرصت بهبود را شناسائی کرد که بعدها برای راه اندازی هواپیماهای ۷۵۷ و ۷۶۷ این شرکت بکار گرفته شد و شرکت بوئینگ بواسطه اخذ رهنمود از این بررسی ها (موفقیت ها و شکست ها) قادر به ساخت موفق ترین هواپیماهای بدون خطا در طول تاریخ فعالیت خود شد.

نکاتی در پیاده سازی مدیریت دانش

امروزه مدیریت دانش در سازمان ها به یکی از سه شکل زیر انجام می شود:

(۱) مدیریت دانش نمایشی.

(۲) مدیریت دانش پروژه ای.

(۳) مدیریت دانش برنامه ای.

در مدیریت دانش نمایشی فقط سازمان ها از مدیریت دانش صحبت می کنند و وانمود می کنند که از این سامانه بهره مند بوده و بهره می برند. در مدیریت دانش پروژه ای با نگرش مدیریت پروژه ای و رویکرد پروژه ای به مقوله مدیریت دانش توجه می شود. در رویکرد پروژه ای به مطالعات پایه و فرهنگ سازی توجه چندانی نمی شود. گاهی اوقات پروژه ای شدن مدیریت دانش ناشی از آن است که مهندسان درگیر در واحدهای مهندسی یا مدیریت پروژه متولی و صاحبان اصلی فرآیند مدیریت دانش شده و طبعاً ایشان به هر

سیستم مدیریتی نیز با دید پروژه نگاه می نمایند. پروژه ها همگی در زمانی به پایان می رسند اما مدیریت دانش پایانی ندارد و حافظه سازمانی ایجاد شده در سامانه مدیریت دانش برای همیشه و تا پایان عمر سازمان با آن همراه و موجود خواهد بود. گاهی اوقات نیز مدیریت دانش بدین علت پروژه ای است که برخی سازمان ها واحد یا تیم مدیریت دانش مشخصی ندارند و یا از پورتال و نرم افزار برای مدیریت نمودن دانش های خود استفاده نمی کنند. اما گاهی پروژه هائی نظیر پروژه های پژوهشی را با ماهیت مدیریت دانش و به صورت مقطعی برای گردآوری و دسته بندی دانش ها در مقوله ای خاص انجام می دهند.

اما در مدیریت دانش برنامه ای، این سامانه به صورت اصولی و با برنامه ریزی مشخص با تعیین مدیر دانش (CKO) یا نماینده مدیر عامل در امور مدیریت دانش و سپس انتخاب اعضای تیم پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش توسط ایشان و صدور حکم رسمی از سوی مدیر عامل برای مدیر دانش و هر یک از اعضای تیم (نمایندگان مدیریت دانش) آغاز شده و با تدوین بیانیه، برنامه ها، دستورالعمل ها، استراتژی، ایجاد مخزن دانشی (پورتال یا نرم افزار) و .. برای همیشه مستقر گردیده و به کار خود ادامه می دهد و تمامی مسئولین و کارشناسان در این سامانه به فعالیت می پردازند.

مدیر دانش (CKO) (Chief Knowledge Officer)

مدیر دانش امروزه در شرکت های پیشرو و نامی جهان و در کشورهای پیشرفته و توسعه یافته که در آنها مدیریت دانش یک ساختار و جایگاه سازمانی مشخص و مدون دارد از جایگاه و رتبه بسیار بالائی، همپراز با مدیران مالی و اجرایی برخوردار است. در شرکت هائی که سازمان رسمی برای مدیریت دانش ندارند معمولاً شخصی به عنوان نماینده مدیریت یا مدیر عامل در امور مدیریت دانش مشخص می شود که در واقع کار مدیر دانش را انجام می دهد.

از آنجا که مدیر دانش می باید بتواند در دیگران برای تولید دانش و مستندسازی تجربیات ایجاد انگیزش نماید باید خود شخصی خود انگیزه (Self-Motivated) با انگیزه شخصی بسیار بالا برای یادگیری، یاد دادن و مستندسازی بوده، از روابط عمومی قوی برخوردار بوده و از قابلیت های رهبری سازمانی و ایجاد انگیزش در دیگران برخوردار باشد. مدیر دانش می باید اهل قلم بوده و خود اهل نگارش آثار و مستندات باشد و بهتر است مدیران دانش سازمان ها از مهندسان دارای تجربه کافی و از واحدهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی نظیر واحدهای آموزش انتخاب گردند.

نکته اول - پیاده سازی مدیریت دانش (مدیریت دانش انسان محور است)

باید به خاطر داشته باشیم که مدیریت دانش بسیار انسان محور است. دانش محور شدن زمانی با ارزش است که توام با ارزش قائل شدن برای انسان ها باشد. نباید این تفکر در سازمان ایجاد و القاء شود که افراد فقط دانش شان ارزش دارد و برای شخصیت خود ایشان به عنوان یک انسان ارزش قائل نباشیم. دانش را با ظرف حاملش بخواهید.

نکته دوم - پیاده سازی مدیریت دانش (عدم وجود یک دستورالعمل جامع و جهان شمول برای پیاده سازی)

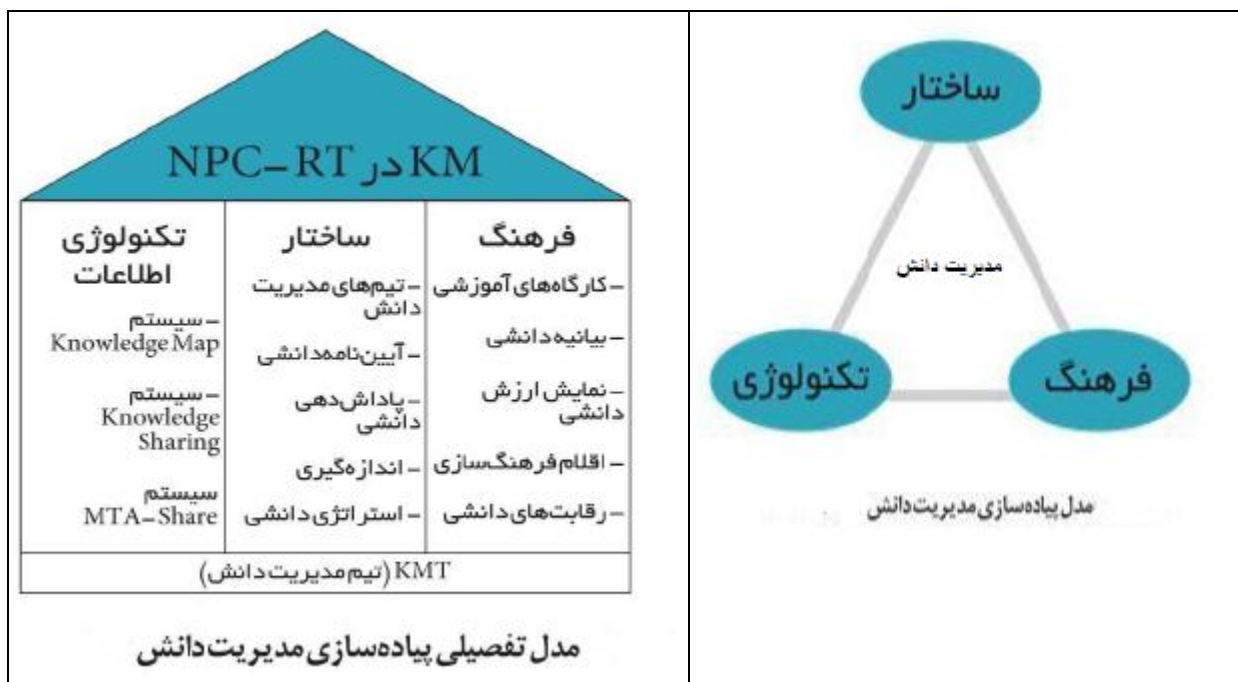
بطور کلی در مدیریت دانش نظیر دیگر شاخه های علوم انسانی نمی توان یک فرآیند و دستورالعمل مشخص و مدون را به صورت جهان شمول و برای همه سازمان ها تعریف نمود و با شاخص های جهان شمول آن را ارزیابی کرد.

واقعیت آن است که هر سازمان با درک کلیات مدیریت دانش و سه حوزه اصلی آن یعنی فرهنگ، ساختار و فناوری و نرم افزار می باید نسبت به فرهنگ سازی و طرح ریزی و پیاده سازی این سامانه با توجه به ویژگیهای فرهنگی خاص خود اقدام نماید. اخیراً صحبت از KMBOK می شود که مخفف عبارت:

Knowledge Management Body of Knowledge است بد نیست بدانیم که KMBOK نیز تنها به بیان کلیات مدیریت دانش پرداخته اما فرآیند محور نبوده و نمی تواند به ما بگوید که از کجا باید شروع کرد و به کجا باید رفت.

سه حوزه اصلی مدیریت دانش

سه حوزه اصلی هر سامانه مدیریت دانش عبارتند از فرهنگ، ساختار و تکنولوژی یا فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT). که سهم فرهنگ حداقل ۴۰٪ و سهم IT حداکثر ۲۰٪ است و در غیر اینصورت و عدم رعایت سهم هر یک از حوزه ها مدیریت دانش ما مدیریت نامتوازن (Unbalance Knowledge Management) خواهد بود.



حوزه اول - فرهنگ

فرهنگ و فرهنگ سازی در مدیریت دانش یکی از مهمترین وظایف مدیر دانش و اعضای تیم مدیریت دانش (KMT) بوده و سنگ زیر بنای مدیریت دانش و عامل اساسی طول عمر و ماندگاری آن در سازمان است که شامل موارد زیر می باشد.

- ۱- کارگاه های آموزشی آشنائی با مدیریت دانش.
 - ۲- آموزش های مستمر مدیریت دانش در سازمان.
 - ۳- بیانیه دانش (تعهد نامه ای به امضاء مدیر عامل سازمان برای ایجاد ساختارها و اعلام رسمی حمایت های مالی و معنوی ایشان از سامانه مدیریت دانش)
 - ۴- نمایش ارزش دانشی.
 - ۵- رقابت های دانشی.
 - ۶- نشریه ها - پوسترها - شعارهای دانشی.
- و.....

از مهمترین اهداف و وظایف هر سامانه مدیریت دانش تغییر فرهنگ سازمانی از فرهنگ قبضه دانش Knowledge holding به فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش Knowledge Sharing است.

حوزه دوم - حوزه ساختار

در حوزه ساختار بستر سازی برای اجراء و پیاده سازی صورت می پذیرد. از اجزای ساختار مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد.

۱- تیم مدیریت دانش: که وظیفه فرهنگ سازی، پیاده سازی و اجرای فرآیندهای مدیریت دانش را عهده دار می باشد.

۲- آئین نامه های دانشی: مجموعه ای از قوانین و مقررات و دستورالعمل ها که به منظور جاری سازی مدیریت دانش در سازمان و حمایت از دانشگران و فعالیتهای دانشی تهیه و تدوین می شوند.

از مهمترین آئین نامه های معمول و متداول در سامانه های مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره نمود.

۱-۲- آئین نامه مدیریت دانش.

۲-۲- آئین نامه حقوق دانشگران.

۳-۲- آئین نامه ارزیابی دانش.

۴-۲- آئین نامه اخذ دانش از مدیران و خبرگان با سابقه.

۵-۲- آئین نامه تشکیل انجمن های خبرگی (COP)

۶-۲- آئین نامه پاداش دهی به دانشگران.

۳- اندازه گیری: شامل فرآیندهای ممیزی اولیه به منظور شناخت نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها و پتانسیل های موجود در سازمان برای شروع پیاده سازی مدیریت دانش و ممیزهای ادواری. (Knowledge Management Readiness Scan)

حوزه سوم – فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT)

دانش ها و تجربیات کسب شده، اخذ شده و یا مستند شده، درس های آموخته، دانش های آشکار و مستندات پس از ایجاد در سامانه مدیریت دانش باید در یک مخزن ذخیره دانشی به طور منظم و با قابلیت دسترسی آسان دسته بندی و نگهداری گردند. و اینجاست که مدیریت دانش به فناوری اطلاعات و ارتباطات نیازمند خواهد بود. دانش های به دست آمده را می توان بر روی پورتال یا نرم افزار مدیریت دانش ذخیره نمود و کارکنان به راحتی می توانند در هر زمان لازم به این دانش ها دسترسی داشته باشند.

تفاوت پورتال و نرم افزار مدیریت دانش

پورتال مدیریت دانش بسیار ساده و ابتدائی تر از نرم افزار مدیریت دانش است و واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت ها و سازمان ها می توانند در همان روزهای آغازین شروع پیاده سازی مدیریت دانش و پس از تعیین مدیر دانش و اعضای تیم نسبت به ایجاد پورتال به سادگی و از طریق ابزار های همچون

Windows SharePoint Service اقدام نمایند.

یک پورتال می تواند شامل بخشهای مختلفی باشد و به عنوان مثال:

- تالار گفتگو(ضروری).

- ویکی اختصاصی سازمان(اختیاری).

- بانک مقالات و یادداشت های کارکنان.

- مستندات (ضروری).

- تجربیات کارکنان (ضروری).

- بانک اطلاعات سوابق کارکنان.

- نقشه دانش سازمان.(ضروری).

- آلبوم موضوعی تصاویر.

- و....

در پورتال دانش ها باید به طریقی برای مثال از طریق سامانه های اتوماسیون و مکاتبات اداری به مدیر دانش ارسال گردد و ایشان پس از تأیید و ارسال به خبرگان و اخذ نظر از ایشان نسبت به ثبت دانش در پورتال اقدام نماید.

اما نرم افزارهای مدیریت دانش که در واقع برقرار کننده چرخه و فرآیند دانش در سازمان می باشند. در یک نرم افزار مدیریت دانش معمولاً قابلیت های زیر وجود دارد:

۱. امکان ورود و ثبت نام دانشگران در نرم افزار و تعریف و ایجاد پروفایل شخصی.
۲. امکان ورود دانش توسط شخص دانشگر.
۳. شناسایی نوع دانش و ارسال آن به خبرگان از پیش تعریف شده جهت ارزیابی.
۴. سامانه امتیاز دهی توسط خبرگان و پاداش دهی و محاسبات مربوطه.
۵. دانش ورودی پس از ارزیابی توسط کارشناسان و اخذ نمره و رتبه در فیلد دانشی مشخص و مربوطه که از پیش تعیین شده قرار می گیرد.
۶. امکان جستجوی دانش ها به صورت موضوعی و در فیلد های تخصصی.
۷. سامانه "نقشه دانش" که نشانگر فیلد های دانشی و خبرگان شناخته شده در هر فیلد و دانشگران کاربران نرم افزار (و نحوه ارتباط با ایشان است.
۸. سامانه گزارش دهی مدیران.
۹. تالار گفتمان (Online & Offline).
۱۰. سامانه ارزیابی و دسته بندی دانش های ورودی از نظر میزان استفاده و...

بازیگران نقش های مختلف مدیریت دانش در سازمان ها

به طور کلی مدیریت دانش باتوجه به ویژگی های خاص خود نمی تواند در یک سازمان به صورت متمرکز در یک واحد پیاده سازی شود. بلکه نقش واحد متمرکز فقط می تواند راهبری و هماهنگی باشد و تمامی ادارت و واحدها می باید در سامانه مدیریت دانش دخیل باشند و فعالیت نمایند.

مدیر ارشد دانش (Chief Knowledge Officer)

مدیر ارشد دانش (CKO)، بالاترین سطح مسئولیت در مدیریت دانش است. در برخی از سازمان ها او به جای واژه مدیر ارشد دانش برای این مسئولیت از واژگان مدیر دانش، استراتژیست دانش (Knowledge Strategist)، مدیر سرمایه های فکری (شرکت اسکاندیا)، رهبر انتقال دانش و یا نماینده مدیر عامل در مدیریت دانش استفاده می شود.

مسئولیت های مدیر ارشد دانش عبارتند از:

- ۱- ساخت فرهنگ دانشی، ارتقای آگاهی جلب حمایت و تعهد رهبران و تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش.
- ۲- طراحی استراتژی دانشی در راستای استراتژی کسب و کار سازمان.
- ۳- طراحی، پیاده سازی و نظارت بر فرآیندهای مدیریت دانش.
- ۴- هدایت و رهبری تیم مدیریت دانش.
- ۵- دریافت دانش، تشکیل پایگاه دانشی و راه اندازی آن.
- ۶- توسعه و فراگیر نمودن مدیریت دانش در سازمان.

متخصصین موضوعی (Subject Matter specialist)

متخصصین موضوعی یا خبرگان ثابت مسئولیت بررسی، ارزیابی و کنترل کیفی دانش های سامانه را بر عهده داشته و در واقع تضمین کننده کیفیت دانش های سامانه می باشند. دانش ها بسته به تخصص مربوطه به ایشان ارجاع شده و ایشان نسبت به بررسی، کارشناسی، ارزیابی و نمره دهی به دانش اقدام می نمایند. پس از تأیید و نمره دهی به دانش توسط متخصصین موضوعی دانش در فیلد دانشی مربوطه (نظیر قفسه های مشخص و کد گذاری شده یک کتابخانه) قرار می گیرد.

مهندس دانش (Knowledge Engineer)

مهندسان دانش یا راهبران دانشی در واقع با آگاهی کامل از مدیریت دانش و فرآیندهای آن به عنوان رابطان و نمایندگان مدیریت دانش واحدهای مختلف به عنوان مربیان، مبلغان و تسهیلگران فرآیندهای مدیریت دانش به پیشبرد اهداف مدیریت دانش و فراگیر نمودن آن کمک می کنند.

راهبر پایگاه دانشی (Knowledge Base Administrator)

راهبر یا راهبران پایگاه دانشی (Admin) در واقع مسئول توسعه و نگهداری پایگاه دانشی (پورتال یا نرم افزار مدیریت دانش) می باشند. معماری و پارتیشن بندی پایگاه دانشی، سیاست گذاری ها، برقراری امنیت سامانه، تعریف سطوح دسترسی، پشتیبانی و نگهداری سامانه یا پایگاه جزء وظایف اصلی ایشان می باشد.

کارگزار دانشی (Knowledge Broker)

کارگزار دانشی به کارشناسان کمک می کند تا دانش ها و تخصص های مورد نیاز خود را پیدا کنند، کارگزار دانشی که خود می تواند جزء تیم مهندسان دانش باشد در واقع مرتبط کننده، هدایت کننده، مترجم یا

مباشر دانش نیز نامیده می شود. کارگزار دانشی پشتیبانی و هدایت افراد در سطح سازمان را عهده دار می باشد در ضمن تهیه و تنظیم و تحلیل گزارش های رسمی از حوزه های دانشی موجود در سامانه مدیریت دانش جز وظایف کارگزار دانشی می باشد.

مدیر انجمن های خبرگی (Community or Network Manager)

مدیر یا دبیر انجمن های خبرگی وظیفه پذیرش اعضای جدید و اجتماعی سازی یعنی معرفی اعضای جدید به اعضای قدیمی و تشکیل تیم های دانشی و انجمن های خبرگی و هدایت و کنترل ایشان را بر عهده دارد. مسئولیت کنترل و نظارت بر جلسات انجمن های خبرگی، تقویت، انتشار و رهبری اندیشه ها و دانش های موجود در انجمن ها نیز به عهده این شخص می باشد. مدیر یا دبیر انجمن های خبرگی در واقع آغازگر و توسعه دهنده شبکه های اجتماعی و انجمن های خبرگی است.

تازه کار (Novice)

تازه کار نظیر مهندس دانش متخصص حوزه مدیریت دانش نیست. او به تازگی وارد سامانه شده تا فعالیتهای دانشی خود را آغاز کند و در این مرحله مهندسان دانش و کارگزاران دانش باید به کمک او بیایند و نظیر یک مربی یا تسهیلگر او را هدایت کنند، زیرا تا زمانیکه تازه کار از سوی متخصصین حوزه مدیریت دانش راهنمایی نشود قادر به ارائه راه حل نیست و فراموش نکنیم که تازه کاران نیاز به درک تمامی ساختارهای دانشی سازمان ندارند.

خبره

این دسته افراد که در واقع گروه هدف تیم های مدیریت دانش برای اخذ دانش می باشند برای هر مسئله ای که رخ می دهد توانائی ارائه راه حل های مناسب با شرایط پیش آمده را دارند.

انجمن های خبرگی (Communities of Practice)

انجمن های خبرگی به شبکه ای از افراد که در یک حوزه دانشی، علاقه مشترک و تمایل کار با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر در آن حوزه دانشی را دارند اطلاق می شود. انجمن های خبرگی مهم ترین واحدهای سازمانی برای توسعه و اشتراک دانش هستند. COP را می توان شامل گروهی از افراد دانست که راجع به یک حوزه کاری یا مجموعه ای از اشکالات یا یک موضوع خاص با هم اشتراک دارند و دانش و خبرگی خود را با تعامل با یکدیگر عمیق می کنند.

فلسفه شکل دهی و کارکرد انجمن های خبرگی بر پایه اصول ذیل می باشد.

۱- یادگیری یک فعالیت اجتماعی است.

۲- افراد در گروه ها بهتر یاد می گیرند.

۳- افراد متفاوت در گروه ها هم افزایی (Synergy) ایجاد می کنند.

نقشه دانش (Knowledge Map)

نقشه دانش مجموعه خبرگان شرکت را بر اساس زمینه های مرتبط مانند حوزه تخصصی خبرگان پیکره بندی می کند. نقشه های دانش به سئوالاتی نظیر "کجا می توان شخصی را یافت که دانش مورد نیاز ما را در یک موضوع مشخص داشته باشد؟" یا "آیا در سازمان شخصی را داریم که یک پروژه در زمینه خاصی را انجام داده باشد؟" پاسخ می دهند.

نقشه دانش نظیر نقشه گنج می تواند به شما بگوید دانش های ضمنی و پنهان در هر زمینه نزد چه کسانی است و مکان ایشان کجاست و چگونه می توان به ایشان دسترسی پیدا کرد. به خصوص ارزش نقشه دانش دریافتن زمینه های تخصصی قبلی فرد در مشاغل قبلی یا حتی توانمندیهای خاص ایشان خارج از حوزه کاری فعلی و سازمانی اوست.

آشنایی با کنفرانس ملی مدیریت دانش

کنفرانس ملی مدیریت دانش بزرگترین گردهمایی سالانه مدیریت دانش در ایران است که هر ساله با حضور جمع کثیری از استادان، کارشناسان و صاحب نظران مدیریت دانش اجرا می گردد و حضور چشمگیر سازمان های ایرانی در این کنفرانس، دبیرخانه این کنفرانس را برآن داشت تا مقدمات جایزه ملی مدیریت دانش را فراهم نماید.

آشنایی با جایزه ملی مدیریت دانش

جایزه ملی مدیریت دانش با انگیزه شناسائی، توسعه و ارائه تجارب پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ایرانی به عنوان جایگاهی برای رقابت و تبادل تجربیات موفق در این موضوع از سال ۱۳۸۸ شکل گرفته است و تا کنون دو دوره خود را با استقبال نزدیک به ۱۰۰ سازمان ایرانی در سال های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ با موفقیت به پایان رسانده است.

سه سطح جایزه ملی مدیریت دانش

هدف متعالی این جایزه شناسائی تلاش ها، فرآیندها و موفقیت های سازمان های ایرانی در حوزه مدیریت دانش به صورت بومی و بر اساس معیارهای ارزیابی روشن و مستدل می باشد.

سازمان های ارزیابی شده در جایزه ملی مدیریت دانش بر اساس میزان برآورده سازی معیارهای ارزیابی می توانند به سطح جایزه ملی نائل شوند.

- ۱- **تندیس:** سازمان هائی که بتوانند فعالیت های مدیریت دانش را به صورت منسجم و نهادینه به اجرا رسانند و بالاترین نمرات را در معیارها اخذ نمایند. موفق به دریافت تندیس جایزه ملی مدیریت دانش خواهند شد.
- ۲- **تقدیر نامه:** در دومین سطح، سازمان هائی که فعالیت های چشمگیری در برخی حوزه های مدیریت دانش داشته باشند موفق به دریافت تقدیر نامه جایزه ملی مدیریت دانش ایران می شوند.
- ۳- **تلاشگر:** سومین سطح نیز سازمان هائی اعطا می شود که ضمن شروع به اجرای فعالیت های مدیریت دانش، گام های ابتدائی مطلوبی را به ثبت می رسانند و به عنوان سازمان های تلاشگر مدیریت دانش معرفی خواهند شد.

مهمترین اهداف اعطای جایزه ملی مدیریت دانش

مهمترین اهداف اعطای این جایزه عبارتند از:

- ۱- شناسائی سازمان های برتر ایرانی در مدیریت دانش.
- ۲- معرفی تلاش های اثر بخش در حوزه مدیریت دانش برای الگوسازی.
- ۳- ارائه مسیر حرکت حوزه مدیریت دانش به سازمان های ایرانی.
- ۴- حرکت به سوی متوازن نمودن فعالیت های مدیریت دانش در کشور.
- ۵- پایش فعالیت های مدیریت دانش در راستای بهره وری بیشتر سازمان ها.
- ۶- ایجاد بستری برای تعریف الگوی بومی مدیریت دانش کشور.

معیار های ارزیابی مقدماتی عملکرد شرکت ها در حوزه مدیریت دانش

معیارهای شش گانه جایزه ملی مدیریت دانش برای ارزیابی عملکرد سازمان ها عبارتند از:

- ۱- خلق و نهادینه سازی فرهنگ تسهیم دانش در شرکت.
- ۲- توسعه توانمندی های دانشکاران از طریق مدیریت دانش.
- ۳- ایجاد ارزش افزوده برای ذینفعان شرکت به کمک فعالیت های مدیریت دانش.
- ۴- ایجاد نهادینه سازی فرهنگ یادگیری مستمر در شرکت.
- ۵- توسعه و جاری سازی راهبردی دانشی و مدیریت دانش و بازنگری مستمر آن ها.
- ۶- افزایش میزان سرمایه فکری در شرکت.

مزایای شرکت در جایزه ملی مدیریت دانش برای سازمان های ایرانی

از مهمترین مزایای شرکت نمودن سازمان های ایرانی در جایزه ملی مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره نمود.

- ۱- امکان ارزیابی فعالیت های گوناگون مدیریت دانش و شناسایی نقاط ضعف و قوت.
- ۲- ارائه مسیرهای بهبود در زمینه مدیریت دانش
- ۳- مشاوره گرفتن از مجموعه اساتید حوزه مدیریت دانش در کمیته علمی به صورت مکتوب.
- ۴- بهره گیری از تجارب موفق سایر شرکت های ایرانی.
- ۵- موفقیت در سطح تندیس، تقدیر و تلاشگر و استفاده از آن برای ترویج بهتر برند سازمانی.
- ۶- امکان ارائه دستاوردهای مدیریت دانش سازمان در کنفرانس ملی مدیریت دانش در صورت دریافت جایزه ملی.

مورد کاوی مدیریت دانش

۲۵

مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران (پالایشگاه تهران)

با توجه به قدمت، دانش ضمنی و تجربه های ارزنده موجود در شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران و مدیر پرور بودن این شرکت به عنوان یکی از بزرگترین و مهمترین مجتمع های صنعتی کشور که در طی چهل سال گذشته همواره مدیران بزرگی در آن پرورش یافته و سپس مسئولیت های مدیریتی بالاتری را در صنایع مختلف کشور چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی عهده دار شده اند و در غالب موارد دانش ضمنی و تجربیات ارزنده خود را با خود همراه برده و در اکثر موارد متأسفانه جز نام و یا چند خاطره کم رنگ آن هم فقط در ذهن پرسنل با سابقه، دانش و تجربیات خود را مستند ننموده و به عنوان چراغ راه نسل جوان کارکنان به یادگار نگذاشته اند و نیز با توجه به خلاء تجربه حدود ۱۳ الی ۱۴ سال بین نسل قدیم و نسل جدید و جوان کارکنان، کوچک شدن سازمان (Down Sizing)، لزوم تقویت فرهنگ جانشین پروری و خصوصی شدن شرکت در آینده نزدیک و به تبع آن لزوم توجه به شیوه های روز آمد تولید ارزش افزوده بر پایه دانش، این پالایشگاه از اواخر سال ۱۳۸۶ تصمیم جدی به انجام مطالعات پایه و پیاده سازی و استقرار سامانه مدیریت دانش گرفت. پس از حدود یک سال انجام مطالعات پایه توسط پرسنل رسمی اداره تحقیق و توسعه و استفاده از تجربیات شرکتهای داخلی و خارجی موفق در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش همچون شرکت Shell، شرکت پتروشیمی، وزارت نیرو و ... در قالب آموزش، نشست های مشترک و بازدید و الگوبرداری (Bench Marking) سرانجام با تعیین نماینده مدیر عامل در امور مدیریت دانش و حکم

رسمی مدیر عامل وقت و تعیین اعضای کمیته استقرار مدیریت دانش (تیم ۱۶ نفره) از واحدهای مختلف عملاً استقرار مدیریت دانش در پالایشگاه آغاز گردید.

آموزش و فرهنگ سازی اولیه:

در شروع کار مدیران و مسئولین ارشد شرکت در قالب سمیناری با مدیریت دانش و مزایای پیاده سازی آن در سازمان به منظور همراه سازی اولیه و حمایت های لازم آشنا شده و پس از آن ۱۱۴ نفر از سرپرستان و کارشناسان شرکت طی پنج نوبت جداگانه اجرای کلاس مقدماتی با اصول و مبانی مدیریت دانش و مزایای پیاده سازی آن در سازمان آشنا شدند.

تدوین آئین نامه و دستورالعمل ۲۱۲۰۰۰۲ مدیریت دانش:

در این مرحله مدیر عامل وقت و نماینده ایشان نتایج مطالعات پایه صورت گرفته را در کمیته ای که به عنوان کمیته راهبری مدیریت دانش پالایش و پخش تشکیل گردیده بود مطرح نمودند که بر اساس این مطالعات و نیز مطالعات انجام شده در ستاد پالایش و پخش دستورالعمل جامع پیاده سازی ۲۱۲۰۰۰۲ مدیریت دانش به عنوان راهنمایی کلی جهت فراهم سازی مقدمات استقرار مدیریت دانش در پالایشگاههای کشور و شرکت های زیر مجموعه پالایش و پخش تدوین گردید.

بیانیه مدیریت دانش

در این مرحله بیانیه مدیریت دانش به عنوان اعلامیه و سند اعتقاد و تعهد مدیریت ارشد سازمان به سامانه مدیریت دانش و اعلام حمایت های لازم جهت استقرار به امضای مدیر عامل سازمان رسیده و ضمن انتشار از طرق مختلف به اطلاع عموم کارکنان و مشتریان و مراجعه کنندگان سازمان رسید.

برگزاری جلسات مستمر کمیته استقرار مدیریت دانش:

کمیته استقرار مدیریت دانش با برگزاری جلسات مستمر فعالیت های خود را آغاز نمود. از مهمترین فعالیت ها و برنامه هایی که در دستور کار این جلسات قرار داشت می توان به موارد ذیل اشاره نمود.

- ۱- برگزاری جلسات طوفان ذهنی (Brain Storming) جهت یافتن راهکارهای عملی و اجرایی برای فرهنگ سازی، ترغیب اعضای تیم و کارکنان برای شروع فعالیت ها و یافتن روشهایی برای جلب حمایت مدیران و....

- ۲- دعوت از سخنران ها، شرکت های فعال در زمینه مدیریت دانش و افراد نامی و اساتید مدیریت دانش برای آشنایی با نظرات، استفاده از تجربیات ایشان و آشنایی با توانمندی ها و قابلیت های شرکت ها به منظور شناسایی بهترین شرکت به عنوان مشاور جهت فاز بلوغ مدیریت دانش.
- ۳- دعوت از بازنشستگان و مدیران و مسئولین جهت ارائه تجربیات، خاطرات و دانش های ضمنی خود در قالب سخنرانی و یادداشت های شخصی.
- ۴- سیاست گذاری و هماهنگی های لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش.
- ۵- تشکیل کارگروه های مختلف در کمیته نظیر کارگروه فرهنگی و نشریه، کارگروه مصاحبه، کارگروه تدوین مستندات و دستورالعمل ها و
- ۶- آموزش کار تیمی برای کلیه اعضای کمیته استقرار

انجام ارزیابی اولیه وضعیت دانشی امکانات و محدودیت ها در سازمان و سنجش سطح آمادگی برای شروع پیاده سازی مدیریت دانش (Knowledge Management Readiness Scan)

۲۷

سازمان بر اساس مطالعات انجام شده خود و آنچه متداول و در شروع پیاده سازی الزامی می باشد در قالب طراحی و تدوین پرسشنامه ای شامل ۴۷ سؤال که توسط ۲۷۰ نفر از پرسنل در سطوح مختلف سازمانی تکمیل گردید، نسبت به ارزیابی وضعیت سازمان اقدام نمود و پس از آن با تحلیل نتایج و انجام آنالیز SWOT و بر اساس اصول مدیریت استراتژیک نسبت به تدوین سند ماموریت، چشم انداز و استراتژی مدیریت دانش و تدوین برنامه ها و اهداف خود اقدام نمود.

ایجاد و انتشار نشریه الکترونیک مدیریت دانش:

کمیته استقرار با توجه به توان و تجربه موجود در میان برخی از اعضای خود که سوابق سر دبیری و عضویت تحریریه نشریات فنی و تخصصی کشور را داشتند در اقدامی کم نظیر با هدف اطلاع رسانی، فرهنگ سازی و جذب مخاطب بیشتر نسبت به انتشار گاهنامه الکترونیکی مدیریت دانش اقدام نمود که تا کنون چندین شماره انتشار یافته و این روند ادامه دارد.

ایجاد پورتال مدیریت دانش:

با پیشرفت فعالیت ها و با شروع مصاحبه های تمرینی برای اخذ دانش و مستندسازی تجربیات و برخی از حوادث و درس های آموخته از آن ها و بر اساس آنچه در سازمان های دارای سامانه مدیریت دانش متداول و الزامی می باشد در این مرحله نیاز به سامانه ای برای ثبت و ذخیره سازی دانش ها ، تجربیات و مستندات به عنوان حافظه دائمی سازمان کاملاً احساس می گردید که در این مرحله با همکاری واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط نیروهای رسمی آن اداره پورتال مدیریت دانش و با استفاده از نرم افزار Share Point طراحی گردید و مورد استفاده و بهره برداری مسئولین و کارکنان قرار گرفت.

تهیه و تدوین نظام نامه پاداشی و انگیزش کارکنان دانشی (دانشگران):

به منظور فراهم نمودن ابزارهای انگیزشی لازم جهت اعضای کمیته و دانشگران سازمان و ترغیب ایشان به انجام فعالیت های دانشی و مستندسازی تجربه ها و درس های آموخته در سال ۱۳۸۸ کمیته استقرار مدیریت دانش ضمن برگزاری جلسات مختلف کارگروهی نسبت به تهیه و تدوین نظام نامه پاداشی و انگیزشی کارکنان دانشی اقدام نمود و پس از تأیید مدیر عامل نظام نامه به تصویب هیئت مدیره شرکت نیز رسید که هم اکنون با کد (TR-IMSW-1220) به عنوان یکی از مستندات مهم و کارآمد سامانه مدیریت دانش در لیست دستورالعمل های شرکت قرار گرفته و بلافاصله پس از تدوین و تصویب اجرائی گردیده که بر اساس آن وظایف و جشن های دوره ای از دانشگران برتر شرکت تقدیر به عمل می آید همچنین به منظور تامین مالی مورد نیاز جهت اجرائی نمودن این آئین نامه از سال ۱۳۸۸ تا کنون هر ساله ردیف بودجه ای مشخص و مستقل جهت فعالیت ها و تامین هدایا و کالاهای فرهنگی ، انگیزشی مدیریت دانش در نظر گرفته شده و مصوب گردیده است.

الگو برداری های صورت گرفته از مدیریت دانش شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران:

تا کنون شرکت های پارس خودرو، خطوط لوله و مخابرات ایران، شرکت پالایش نفت اصفهان، شرکت پالایش نفت لاوان، پالایشگاه گاز بیدبلند و... در قالب بازدید یا دریافت خدمات مشاوره و آموزش از مدیریت دانش این شرکت الگو برداری نموده اند . ضمناً در سال ۱۳۸۸ گزارش فعالیتهای مدیریت دانش شرکت توسط شبکه ۴ صدا و سیما تهیه و در برنامه "آینده" به صورت سراسری پخش گردید.

فعالیت های فاز بلوغ مدیریت دانش:

از اواخر سال ۱۳۸۹ سامانه مدیریت دانش پالایشگاه بر اساس استراتژی و برنامه های تدوین شده وارد مرحله بلوغ خود گردید که مهمترین فعالیت ها در فاز بلوغ عبارتند از:

- ۱- انتخاب مشاور بر اساس ارزیابی های دقیق صورت گرفته و بررسی توانمندیهای کلیه شرکت های فعال در زمینه مدیریت دانش در قالب جلسات کمیته استقرار.
- ۲- تدوین دستورالعمل ها و آئین نامه های مختلف مدیریت دانش.
- ۳- تغییر تیم ۱۶ نفره استقرار به تیم ۷ نفره کمیته راهبری با صدور احکام رسمی از جانب مدیر عامل سازمان و تشکیل تیم ۳۱ نفره مهندسان دانش به عنوان متخصصان و رابطان مدیریت دانش بین کمیته راهبری و کارکنان دانشی.
- ۴- انجام و اجرای آموزش های تخصصی و کارگاهی جهت اعضای کمیته راهبری و تیم مهندسان دانش نظیر دوره های "دانش نویسی و مستندسازی تجربیات شخصی" ، "کارگاه آموزشی مستندسازی تجربیات خبرگان و مدیران" ، "تربیت مهندسان دانش" ، "انجمن خبرگی" ، "نرم افزار مدیریت دانش" ، "تربیت مربیان نرم افزار مدیریت دانش" و...
- ۵- تبدیل پورتال به نرم افزار و استفاده از نرم افزار MTA-Share با قابلیت های فراوان و گسترده که توسط مشاور و از نرم افزار مدیریت دانش شرکت زیمنس آلمان (به نام Share-net) الگو برداری و بومی سازی شده است.
- ۶- انجام مصاحبه های اخذ دانش از مدیران و خبرگان.
- ۷- تشکیل انجمن های خبرگی.
- ۸- جاری سازی و فراگیرسازی فرآیندها، رویه ها و دستورالعمل های مدیریت دانش در سازمان و حرکت به سمت تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده و دانش بنیان بر اساس برنامه ۵ ساله تدوین شده در مرکز مدیریت دانش و اداره آموزش شرکت.

فهرست منابع:

- 1- Knowledge Management -1999- Macpherson Publishing.
- 2- What is Knowledge Management?- by: Karen Golden Rwsell.
- 3- Knowledge Management, A road map to Implementation -2001-icicle Consultancy.
- 4- Knowledge Management is Key to prevention Brain Drain- Bp.
- 5- KM in organization –by: Gant D.batt.
- 6- Knowledge Management – Lessons from the pioneers- by: Karl Sveiby – Now 2001.

- 7- From Knowledge Management to strategic competence- : Joe tidd-2000.
- 8- Industrial Knowledge Management – by: Rajkument.
- 9- www.grade.org/Kmgmt
- 10- www.talinc.com

- ۱۱) مدیریت دانش ساخت بلوک ها برای موفقیت – ترجمه و تدوین: دکتر حسن یارگیر روش.
- ۱۲) مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی) – دکتر عباس افروزه .
- ۱۳) رقص تغییر (چالش های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده) - پیتر سنگه (ترجمه حسین اکبری).
- ۱۴) مدیریت دانش از ایده تا عمل – دکتر پیمان اخوان.
- ۱۵) اصول مدیریت دانش - برایان برگرون – ترجمه: منوچهر انصاری.
- ۱۶) ایجاد سازمان یادگیرنده - مایکل مارکوات - ترجمه دکتر محمد رضا زالی.
- ۱۷) سازمان یاد دهنده – جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- ۱۸) مستند سازی تجربیات م دیران - دکتر سعید جعفری مقدم.