

نویسندگان: سانجای موهاپاترا | آرجون آگراوال | آنوراگ ساتپاتی

استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی

مترجمان:

دکتر رامین مولاناپور (مدرس دانشگاه‌های تهران)

آمنه راهجو

مهندس هانیه هوشمند (مدرس دانشگاه)

استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی

مترجمان: دکتر رامین مولاناپور، آمنه راهجو، مهندس هانیه هوشمند

ناشر: انتشارات آتی‌نگر

ناشر همکار: انتشارات وینا

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: همتا بیداریان

چاپ اول، سال ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۸۵۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۷۱-۴۴-۸

ISBN: 978-622-7571-44-8



حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

آدرس دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱

تلفن: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶-۸ شماره: ۶۶۵۶۵۳۳۷



www.ati-negar.com * info@ati-negar.com

سرشناسه: موهاپاترا، سانجای، Mohapatra, Sanjay -

استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی / نویسندگان: سانجای موهاپاترا، آرجون آگراوال، آنوراگ ساتپاتی /

مترجمان: رامین مولاناپور، آمنه راهجو، هانیه هوشمند

تهران: آتی‌نگر، وینا ۱۴۰۱، ۲۴۶ ص: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-622-7571-44-8

فیبیا.

یادداشت: عنوان اصلی کتاب: Designing knowledge management-enabled business strategies, 2016.

یادداشت: کتاب حاضر اولین بار تحت عنوان "طراحی راهبردهای کسب و کار مبتنی بر مدیریت دانش: رویکرد بالا به پایین" با ترجمه رسول پاشاآبگری و علی شایسته توسط شرکت پیشرو فناوری قاندر سال ۱۳۹۸ ترجمه و منتشر شده است.

عنوان دیگر: طراحی راهبردهای کسب و کار مبتنی بر مدیریت دانش: رویکرد بالا به پایین.

موضوع: کسب و کار - مدیریت - Business Knowledge management مدیریت دانش - Management --

موضوع:

شناسه‌افزوده: آگراوال، آرجون Agrawal, Arjun -

شناسه‌افزوده: ساتپاتی، آنوراگ Satpathy, Anurag -

شناسه‌افزوده: مولاناپور، رامین، ۱۳۵۲ - مترجم

شناسه‌افزوده: راهجو، آمنه، ۱۳۶۲ - مترجم

شناسه‌افزوده: هوشمند، هانیه، ۱۳۶۶ - مترجم

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

HF۵۷۱۸

۶۵۸/۴۸۳

۸۷۷۵۷۱۹

فهرست مطالب

درباره نویسندگان

۱۱

فصل ۱: معرفی مدیریت دانش

۱۳

- ۱-۱ اهداف یادگیری..... ۱۳
- ۱-۲ تفاوت میان اقتصاد دانشی و اقتصاد سنتی..... ۱۴
- ۱-۳ شناخت مدیریت دانش..... ۱۵
- ۱-۴ دانش چیست..... ۱۵
- ۱-۵ لزوم رویکرد نظام‌مند..... ۱۶
- ۱-۶ تعاریف مدیریت دانش..... ۱۷
- ۱-۷ فراکارکردها در مدیریت دانش..... ۱۹
- ۱-۸ انواع دانش..... ۲۰
- ۱-۹ ربط مدیریت دانش به کسب‌وکار..... ۲۳
- ۱-۱۰ سطوح مدیریت دانش..... ۲۵
- ۱-۱۱ خلاصه..... ۲۶
- ۱-۱۲ سؤالات تمرینی..... ۲۷

فصل ۲: چرخه‌های مدیریت دانش

۲۹

- ۲-۱ مقدمه..... ۲۹
- ۲-۲ مراحل مختلف در چرخه مدیریت دانش..... ۳۱
- ۲-۳ تبدیل چرخه مدیریت دانش از دانش نهان به دانش آشکار و بازگشت به دانش نهان..... ۳۹
- ۲-۴ انواع چرخه مدیریت دانش..... ۴۱
- ۲-۵ مدیریت دانش: منظری از سازمان‌های کوچک و بزرگ..... ۴۸
- ۲-۶ چالش‌های پیاده‌سازی چرخه مدیریت دانش..... ۴۸
- ۲-۷ خلاصه..... ۴۹

فصل ۳: جوامع خبرگی برای استراتژی

۵۱	مؤثر مدیریت دانش
۵۱	۳-۱ شناخت جوامع خبرگی
۵۳	۳-۲ ویژگی‌های جوامع خبرگی
۵۶	۳-۳ چهار نوع جامعه
۵۸	۳-۴ تجربه شرکت فولادسازی TATA Steel
۵۹	۳-۵ جوامع خبرگی مجازی
۶۲	۳-۶ توسعه و پرورش جوامع خبرگی
۶۳	۳-۷ جوامع خبرگی در بخش توسعه
۶۶	۳-۸ خلاصه

فصل ۴: مسائل و چالش‌های مدیریت دانش

۶۷	۴-۱ مقدمه
۶۸	۴-۲ چالش‌های کلی پیش روی مدیریت دانش
۷۱	۴-۳ چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۷۳	۴-۴ سازگاری سازمان‌های غیرانتفاعی با مدیریت دانش
۷۴	۴-۵ چالش‌های پیش روی بخش سازمان غیرانتفاعی
۷۷	۴-۶ نتیجه‌گیری
۷۷	۴-۷ خلاصه

فصل ۵: طراحی استراتژی مدیریت دانش

۷۹	۵-۱ مقدمه
۷۹	۵-۲ کدگذاری دانش
۸۴	۵-۳ حالت‌های تبدیل دانش
۸۵	۵-۴ نکاتی که باید قبل از «کدگذاری» به آن‌ها توجه شود
۸۶	۵-۵ کدگذاری دانش نهان
۸۷	۵-۶ ابزارها و رویه‌های کدگذاری
۸۸	۵-۷ نقشه‌های شناختی
۸۸	۵-۸ درخت تصمیم
۸۹	۵-۹ رده‌بندی دانش
۹۲	۵-۱۰ پیامدهای استراتژیک تسخیر و کدگذاری دانش

- ۹۲-۱۱ پیامدهای عملی تسخیر و کدگذاری دانش.....
- ۹۳-۱۲ نمونه: مدیریت دانش Dell(قبلاً Perot Systems).....
- ۹۵-۱۳ اهمیت استراتژی مدیریت دانش چیست؟.....
- ۹۵-۱۴ استراتژی مدیریت دانش چیست؟.....
- ۹۵-۱۵ اهمیت استراتژی مدیریت دانش.....
- ۹۶-۱۶ چشم‌انداز، مأموریت، آرمان و اهمیت آن برای استراتژی مدیریت دانش.....
- ۹۷-۱۷ مدیریت دانش: طرح ابتکاری استراتژیک؟.....
- ۹۸-۱۸ تیم مدیریت دانش.....
- ۹۹-۱۹ جوامع خبرگی.....
- ۱۰۱-۲۰ فرایند مدیریت دانش.....
- ۱۰۳-۲۱ معماری مدیریت دانش.....
- ۱۰۴-۲۲ اصول مدیریت دانش و طراحی معماری.....
- ۱۰۵-۲۳ سطوح مختلف معماری مدیریت دانش.....
- ۱۰۶-۲۴ چرخه مدیریت دانش.....
- ۱۰۹-۲۵ نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش.....
- ۱۱۰-۲۶ مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر.....
- ۱۱۲-۲۷ اندازه‌گیری مدیریت دانش.....
- ۱۱۴-۲۸ ابزارهای مدیریت دانش.....
- ۱۱۶-۲۹ برنامه مدیریت دانش.....
- ۱۱۷-۳۰ برنامه ریسک مدیریت دانش (چالش‌ها و مسائل).....
- ۱۱۸-۳۱ ممیزی مدیریت دانش.....
- ۱۱۹-۳۲ روش‌شناسی ممیزی دانش.....
- ۱۱۹-۳۳ مدیریت دانش: راه پیش رو.....
- ۱۲۰-۳۴ خلاصه.....

فصل ۶: معیارها و ممیزی مدیریت دانش

- ۱۲۱
- ۱۲۱-۶-۱ معیارهای مدیریت دانش.....
- ۱۲۴-۶-۲ سنجه‌های نتایج.....
- ۱۲۵-۶-۳ شاخص‌های عملکرد.....
- ۱۲۸-۶-۴ خلاصه سنجه‌های عملکرد مدیریت دانش: کارکنان و آموزش.....
- ۱۲۹-۶-۵ ساختار.....

۱۳۱	۶-۶ ممیزی دانش و ممیزی مدیریت دانش
۱۳۲	۶-۷ فرایند ممیزی مدیریت دانش
۱۳۳	۶-۸ مراحل فرایند ممیزی مدیریت دانش
۱۳۴	۶-۹ نتیجه‌گیری
۱۳۴	۶-۱۰ خلاصه

فصل ۷: پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش

۱۳۵	۷-۱ مقدمه
۱۳۷	۷-۲ چارچوب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۳۷	۷-۳ طرح MAKE برای مدیریت دانش
۱۳۹	۷-۴ چارچوب پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۴۰	۷-۵ چارچوب پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان غیرانتفاعی
۱۴۱	۷-۶ مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۴۴	۷-۷ نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۴۵	۷-۸ ارزیابی پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۴۷	۷-۹ مدل بلوغ مدیریت دانش
۱۴۸	۷-۱۰ شکاف‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱۴۹	۷-۱۱ نتیجه‌گیری
۱۵۰	۷-۱۲ خلاصه

فصل ۸: مدیریت دانش و وب ۲/۰

۱۵۱	۸-۱ وب ۲/۰: وب هوشمند کاربرمحور
۱۵۲	۸-۲ تفاوت وب ۱/۰ و وب ۲/۰
۱۵۳	۸-۳ استقرار و مصرف وب ۲/۰
۱۵۴	۸-۴ ماشاپ‌ها: بخش مهم وب ۲/۰
۱۵۵	۸-۵ API چه تفاوتی با وب دارد
۱۵۵	۸-۶ شبکه‌های اجتماعی
۱۵۷	۸-۷ ابزارهای شبکه‌های اجتماعی
۱۵۹	۸-۸ فناوری‌های وب ۲/۰
۱۵۹	۸-۹ شکاف در وب ۲/۰ و مدیریت دانش
۱۶۱	۸-۱۰ قدرت شبکه

۱۶۲	۸-۱۱ محدودیت شبکه‌های اجتماعی
۱۶۳	۸-۱۲ جوامع خبرگی
۱۶۴	۸-۱۳ جوامع خبرگی مجازی
۱۶۵	۸-۱۴ شبکه‌های اجتماعی سازمانی: سیالیت در مقابل نهادینه‌سازی
۱۶۶	۸-۱۵ سودمندی مدیریت دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی
۱۶۸	۸-۱۶ اهمیت مدیریت داده‌ها در وب ۲/۰
۱۷۰	۸-۱۷ محدودیت‌های وب ۲/۰ در مدیریت دانش
۱۷۱	۸-۱۸ خلاصه

فصل ۹: مدیریت دانش و رایانش ابری

۱۷۱	۹-۱ مقدمه
۱۷۳	۹-۲ مرکز داده
۱۷۴	۹-۳ رایانش ابری
۱۷۶	۹-۴ مجازی‌سازی
۱۷۶	۹-۵ انواع ابرها
۱۷۷	۹-۶ ابر عمومی
۱۷۸	۹-۷ ابر ترکیبی
۱۷۹	۹-۸ ابر خصوصی
۱۷۹	۹-۹ بخش‌های رایانش ابری
۱۸۱	۹-۱۰ مدیریت دانش و رایانش ابری
۱۸۴	۹-۱۱ مزایای رایانش ابری
۱۸۶	۹-۱۲ معرفی رایانش ابری در شرکت‌های فناوری اطلاعات هند
۱۸۷	۹-۱۳ بازتعریف نقش فناوری اطلاعات در یک شرکت
۱۸۹	۹-۱۴ نقش فروشندگان فناوری اطلاعات در رایانش ابری
۱۹۱	۹-۱۵ رایانش ابری می‌تواند شکاف توسعه را ببندد
۱۹۱	۹-۱۶ توسعه به کمک رایانش ابری
۱۹۷	۹-۱۷ خلاصه

فصل ۱۰: مدیریت دانش در بخش توسعه

۱۹۹	۱۰-۱ پیشینه
۲۰۰	۱۰-۲ لزوم مدیریت دانش در سازمان‌های توسعه‌ای

۲۰۱	۱۰-۳ محصولات دانش
۲۰۱	۱۰-۴ چرخه مدیریت دانش
۲۰۲	۱۰-۵ مفهوم اعتماد در سازمان‌های توسعه‌ای
۲۰۳	۱۰-۶ مدیریت دانش در سطح فردی
۲۰۴	۱۰-۷ تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی
۲۰۶	۱۰-۸ نتایج برنامه موفق مدیریت دانش
۲۰۶	۱۰-۹ BASIX: مطالعه موردی مدیریت دانش
۲۰۸	۱۰-۱۰ نتیجه‌گیری
۲۰۹	۱۰-۱۱ خلاصه

فصل ۱۱: اتوماسیون در مدیریت دانش

۲۱۱	۱۱-۱ مقدمه
۲۱۱	۱۱-۲ فناوری و مدیریت دانش
۲۱۲	۱۱-۳ تعریف مدیریت دانش
۲۱۲	۱۱-۴ عوامل مؤثر بر مدیریت دانش
۲۱۴	۱۱-۵ قوانین مدیریت دانش
۲۱۴	۱۱-۶ رویکردهای مدیریت دانش
۲۱۵	۱۱-۷ نقشه‌نگاری کسب‌وکار اتوماسیون در سیستم‌های مدیریت دانش
۲۱۸	۱۱-۸ مدل فرایند مدیریت دانش
۲۲۰	۱۱-۹ معماری سیستم مدیریت دانش
۲۲۱	۱۱-۱۰ خدمات زیرساخت
۲۲۲	۱۱-۱۱ خدمات دانش
۲۲۴	۱۱-۱۲ خدمات ارائه
۲۲۵	۱۱-۱۳ جمع‌آوری خدمات
۲۲۶	۱۱-۱۴ محاسبه «بازده سرمایه‌گذاری» در طرح‌های ابتکاری مدیریت دانش
۲۲۹	۱۱-۱۵ اندازه‌گیری‌ها
۲۳۰	۱۱-۱۶ تلفیق فرایند و مدیریت دانش
۲۳۲	۱۱-۱۷ قابلیت‌های فروشنده
۲۳۴	۱۱-۱۸ خلاصه
۲۳۴	۱۱-۱۹ پیوست
۲۳۶	۱۱-۲۰ سؤالات مروری

پیوست: قالب تحلیل هزینه نمونه

۲۳۹

۲۴۰ قالب محاسبه بازده سرمایه‌گذاری نمونه

۲۴۱ سوالات مروری

مطالعات موردی بیشتر

۲۴۳

۲۴۳ Buckman و مدیریت دانش: دو روی یک سکه!

ShareNet: راه‌حل مدیریت دانش برای بخش شبکه‌های اطلاعات و ارتباطات Siemens (ICN)

۲۴۴

فصل ۱

معرفی مدیریت دانش

۱-۱ اهداف یادگیری

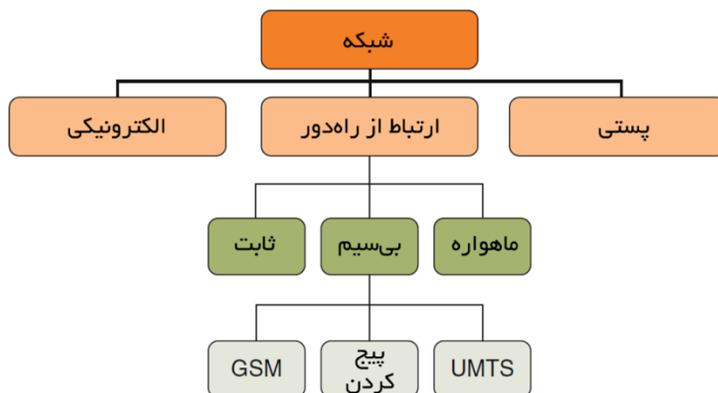
در پایان فصل، دانشجویان این موارد را یاد می‌گیرند:

- ✓ تعریف واضحی از مدیریت دانش
- ✓ مفاهیم کلیدی مدیریت دانش
- ✓ مفاهیم کلیدی مختلف مانند سرمایه فکری، جوامع خبرگی و حافظه و یادگیری سازمانی

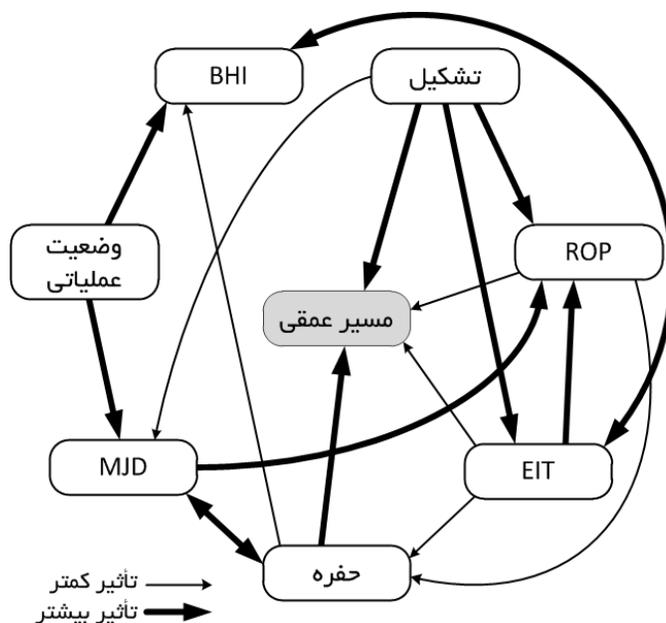
این فصل به معرفی مفهوم مدیریت دانش (KM) می‌پردازد. همچنین تاریخچه مختصری درباره چگونگی محبوب شدن مدیریت دانش در دنیای کسب‌وکار ارائه می‌دهد. بخش عمده‌ای از مدیریت دانش پیش از آغاز، در قالب ابزاری استراتژیک در سازمان‌های کسب‌وکار وجود داشته است. با اینکه درباره تعریفی مناسب از مدیریت دانش اتفاق نظر وجود ندارد، این فصل مفهومی مؤثر از مدیریت دانش ارائه می‌دهد. اصطلاح مدیریت دانش، میان‌رشته‌ای است و از این رو نمی‌تواند در یک عملکرد یا بخش خاصی ریشه داشته باشد. هرچه باشد، دو شکل از مدیریت دانش وجود دارد: نهان و آشکار. در این فصل به این دو شکل و نحوه تغییر آن‌ها از یک شکل به شکل دیگر و اهمیت هر شکل پرداخته خواهد شد.

اصطلاح اقتصاد دانشی، به اقتصاد نوعی از دانش اطلاق می‌شود که برای تولید و مدیریت دانش به کار می‌رود. کاربرد این اصطلاح در سازمانی با منابع محدود است. معنای دیگر اقتصاد دانشی به اقتصادی اشاره دارد که با دانش شکوفا می‌شود. در معنای دوم، بیشتر بر استفاده از فناوری‌های دانش (مانند مهندسی دانش و مدیریت دانش) برای سوددهی کسب‌وکار اشاره دارد. این عبارت را پیتر دراگر^۱ در فصل ۱۲ کتابش تحت عنوان «عصر گسستگی» به کار برد. این عبارت را اقتصاددانی به نام فریتس

نمادین مقداری دانش در دنیای واقعی نیست. نقشه شناختی روشی بسیار سودمند برای کدگذاری دانش کسب شده است، زیرا روابط پیچیده را ثبت می‌کند (نگاه کنید به شکل ۲-۴).



شکل ۳-۲ نمونه‌ای از طبقه‌بندی (منبع: <http://www.trainmor-knowmore.eu/>)



شکل ۴-۲ نقشه شناختی پیچیدگی حفاری را نشان می‌دهد (منبع: <http://www.makinhole.com>)

برجسته را بررسی کرد. هنگام پیاده‌سازی جوامع خبرگی در بخش توسعه باید برخی اصول اساسی رعایت شود. این اصول ممکن است شامل موارد ذیل شوند:

- ✓ مطمئن شوید که **ذی‌نفعان**^۱ کلیدی عضو هستند.
- ✓ از ویژگی موضوع (حوزه) آگاه باشید.
- ✓ مراقب قوانین داخلی مشترک و کد رفتاری باشید.
- ✓ انرژی را جاری نگه دارید.
- ✓ ذی‌نفعان (مختلف) و واقعیت‌های آن‌ها را به هم مرتبط سازید.
- ✓ تغییرات در محیط را تنظیم کنید.
- ✓ برای عملی‌ترین و مشهودترین پیامدها/ خروجی‌ها تلاش کنید.
- ✓ درباره مالکیت آگاه بمانید.
- ✓ منابع را در دسترس قرار دهید.
- ✓ روش‌های ارتباطی «متصل بودن» را با دقت انتخاب کنید.
- ✓ بر ارزش جامعه خبرگی برای اعضا تمرکز کنید.

ادیک پاتریک^۲: آیا مجله کشاورزان، جامعه خبرگی ایجاد می‌کند؟

مناطق با بارندگی متوسط تا سنگین جنوبی، سواحل کارناتاكا و کرالای شمالی، به داشتن تپه‌های کم‌ارتفاع و خاک‌های سرخ مشهور هستند. این امر، این مناطق را برای تولید زیاد برنج نامناسب ساخته است. کشاورزان این منطقه مقادیر کمی برنج و سایر محصولات غذایی را پرورش می‌دهند، اما بیشتر تلاش‌های آن‌ها به محصولات نقدی مانند دانه فوفل، نارگیل، بلاذر، کاکائو و فلفل سیاه اختصاص دارد. کاهش شدید قیمت در اواسط دهه ۱۹۸۰ باعث ایجاد بحران در کارناتاكا شد. کمیته‌های مختلفی از طریق انجمن تشکیل شد و شری پادر، روزنامه‌نگار محلی و پرورش‌دهنده گیاه فوفل، داوطلب شد تا به‌صورت آزمایشی، برای پرورش‌دهندگان خبرنامه راه‌اندازی کند. پاسخ مثبت به خبرنامه، به جستجوی گسترده‌تر مجله منجر شد و ادیک پاتریک تولد یافت. این مجله ماهنامه حدوداً ۲۸ صفحه‌ای، با جذابیت تولید می‌شود و یک عکس رنگی روی جلد دارد و از عکس‌ها و نمودارهای سیاه و سفید بیشتر برای نشان دادن آیت‌های خبری استفاده می‌کند و کاملاً به زبان محلی کانادایی^۳ نوشته می‌شود. اکنون از زمان آغاز به کار این مجله ۱۵ سال می‌گذرد، هیچ ضرب‌الاجلی را از دست نداده است و سالانه یک شماره ویژه منتشر می‌کند. با شروع کشت فوفل، انتشار مجله به سرعت گسترش یافت تا درباره طیف گسترده‌ای از محصولات زراعی و سایر فعالیت‌های روستایی بحث شود؛ از جمله تکنیک‌های مدیریت محصولات زراعی، چشم‌انداز شرکت‌های جدید محصولات زراعی، ماشین‌آلات مزرعه، بهبود وضعیت مزرعه‌داران و حتی

1- Stakeholders

2- Adikke Pathrike

۳- زبان محلی مردن Kamataka در منطقه‌ای در جنوب غربی هند (مترجمان).

فصل ۴

مسائل و چالش‌های مدیریت دانش

۱-۴ مقدمه

اقتصاد دانش‌بنیان از اقتصاد مبتنی بر پول گرفته شده است. مبادلات عظیم دانش فنی و فناوری پیشرفته منجر به دگرگونی تصویر بسیاری از کشورهای در حال توسعه شده است. توسعه اقتصادی همواره بر دانش به‌دست آمده بشر متمرکز بوده است که بعدها تحت عنوان «سرمایه انسانی» شناخته شد. اما تنها در چند سال گذشته اهمیت نسبی آن، همان‌گونه که اهمیت دارد، شناسایی شده است. این امر منجر به تغییر در کارکردهای اقتصادی شده است و اقتصاددانان از پیش آن را تغییر مهم در همه قوانین حاکم بر اقتصاد قلمداد کرده‌اند. با رشد فناوری اطلاعات و افرادی که متوجه قدرت دانش هستند، شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند اهمیت دانش انباشته‌شده را نادیده بگیرند.

از آنجا که دسترسی به اطلاعات آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌شود، نحوه استفاده از دانش و مهارت‌هایی که بر اساس این دانش ایجاد می‌شود، چشمگیر است. هنگام کار روی یک مسئله خاص، به دو نوع دانش نیاز داریم: یکی دانش کدگذاری شده است که کم و بیش مانند ابزار عمل می‌کند و دیگری دانش نهان است که به ما می‌گوید چگونه از این ابزار استفاده کنیم. به‌علاوه، روند این روزهای دانش، به رسمیت شناختن اطلاعات و الگوهای مربوط به اطلاعات و تفسیر آن است.

برای درک اینکه چه چیزی مانع رشد شبکه دانش و چگونگی استفاده از آن به روشی بهینه می‌شود، باید رشد اقتصاد جهانی را فعال کنیم و همچنین ببینیم که ما نیز به دنبال آموزش مردم از این طریق هستیم تا آن‌ها را شایسته چالش‌های آینده سازیم. به این منظور، باید به کاستی‌های جریان‌ها بنگریم و نقاط ضعف سیستم را شناسایی کنیم. این فصل خاص سعی دارد برخی از این موضوعات را گرد هم آورد و درباره آن‌ها بحث کند.

شرکت را ترک کند، این فرایند را به تعویق می‌اندازد. طی چند روز آخر که فرد در سازمان حضور دارد، انتظار بر آن است که او دانش خود را انتقال دهد یا آن را به دانش آشکار تبدیل کند که به‌ندرت به‌درستی چنین اتفاقی می‌افتد.

۶- ساخت سیستم فرایندمحور: هدف از سیستم فرایندمحور، کاهش خطاهای انسانی است. راه‌حل‌های مدیریت دانش خطاهای زمان چرخه را کاهش می‌دهد که با تصمیم‌گیری، حل مسئله، مستندسازی و تسخیر مناسب همراه است و به سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت و سوددهی بیشتر کمک می‌کند. این امر سبب کاهش دوباره کاری و افزایش کارایی می‌شود. اما مهم‌ترین چالش این است که سازمان کهنسال مانند ساعت کار کند. شرکت‌های کاملاً فرایندمحور فقط روی کاغذ وجود دارند و مدیریت دانش شامل بسیاری از رابط‌های انسانی است که به‌ندرت می‌تواند فرایندمحور باشد.

۷- استفاده مؤثر از مدیریت دانش: کارایی مدیریت دانش از این واقعیت ناشی می‌شود که پس از پیاده‌سازی آن، درباره کیفیتش قضاوت می‌شود. وادار کردن افراد به استفاده از آن، پاسخ به آن و به‌هنگام‌رسانی آن، چالشی بزرگ است. به‌طور کلی، افراد مدیریت دانش را جزو کارهای اجباری روزانه خود نمی‌دانند. مردم از مدیریت دانش شکایت می‌کنند که به‌هنگام نیاز به آن‌ها جزئیات را نمی‌دهد. برای دستیابی مؤثر به مدیریت دانش، باید آموزش مناسب منتقل شود که به دلیل کمبود کارشناسان در حوزه مربوطه، چنین امری نیز دشوار است.



در صورتی که شش ثانیه طول بکشد تا پیامی
ارسال شود ولی شش ماه طول بکشد تا
کسی روی آن اقدامی انجام دهد، پس
فناوری به چه درد می‌خورد؟

۸- مسائل دسترسی: ایجاد شبکه مدیریت دانش نیز شامل تعیین نقش افرادی است که از محتوا استفاده می‌کنند و به آن‌ها دسترسی دارند. بدون بررسی دسترسی مناسب، حفظ جامعیت

داده‌های ذخیره‌شده در پایگاه داده ناممکن می‌شود. به‌طور کلی، شرکت‌های عظیم و پایگاه‌های داده آن‌ها در سراسر کشورها گسترش می‌یابند و بررسی فرایند دانش به یک چالش بزرگ تبدیل می‌شود.

۹- **تأمین بودجه و نشان دادن تأثیر آن بر رشد کسب‌وکار:** طرح ابتکاری در صورتی از پشتیبانی مناسب مدیریت برخوردار می‌شود که نشان دهد از ایجاد چنین واحدی، بازده سرمایه‌گذاری مثبت به‌دست می‌آید. این بزرگ‌ترین چالش برای مدیریت دانش محسوب می‌شود، زیرا بعضی اوقات نتایج فقط بعد از دو سال به نمایش درمی‌آیند. اگر بخش مالی را در نظر بگیریم که نتایج آن در هر سه ماه یک‌بار تحلیل می‌شود، این تأخیر چشمگیری در زمان است. به‌طور کلی، معیارهای مدیریت دانش باید در یک منبع متمایز نشان داده شود و به غیر از جنبه‌های مالی، باید کارت امتیازی متفاوتی طراحی شود. برای یک لحظه اگر اینجا سازمان‌های غیرانتفاعی را در نظر بگیریم، نشان دادن اثربخشی طرح‌های ابتکاری مدیریت دانش، برای آن‌ها چالشی بزرگ‌تر است. همچنین بودجه‌ای وجود دارد که به آن‌ها اجازه نمی‌دهد حتی یک سکه را هدر دهند.

۱۰- **یکپارچه‌سازی مدیریت دانش در فرهنگ:** مدیریت ارشد برای پیاده‌سازی ساختار مؤثر مدیریت دانش تلاش می‌کند، اما این ایده در سطوح پایین اداره محبوبیت پیدا نمی‌کند. افراد اهمیت مدیریت دانش را درک نمی‌کنند؛ بنابراین، در اصل، برای دستیابی به مزایای اصلی مدیریت دانش، همان‌طور که برخی سازمان‌ها می‌گویند، باید عادت مدیریت دانش را لحاظ کرد. لازم است ناخودآگاه کارمندان توسعه داده شود تا آنان با استفاده از مدیریت دانش به بحث درباره



افزودنی‌های جدید در مدیریت دانش پردازند. در طول دوران کاری‌ام در شرکت Wipro Technologies، وقتی مدیریت دانش جزئی از برنامه روزمره‌ام شد، شاهد تغییراتی در طراحی کار خودم بودم. نوشتن همان خطوط کد که قبلاً فرموله شده‌اند، اتلاف وقت است. استفاده از مدیریت دانش برای همین منظور، بهره‌وری و نیز کارایی کلی تیم را افزایش می‌دهد.

۳-۴ چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

۱-۳-۴ فرهنگ

- ✓ پشتیبانی مدیریت: در غیاب پشتیبانی مدیریت، ارائه ایده بسیار دشوار می‌شود. معمولاً، طرح‌های ابتکاری مدیریت دانش عمدتاً به‌دست گروهی از کارکنان آغاز می‌شود که جوامع خبرگی را تشکیل می‌دهند. آن‌ها ایده به‌اشتراک‌گذاری دانش را به نفع یکدیگر بسط می‌دهند. مدیریت نیز با پشتیبانی از آن‌ها، ایده ایجاد شبکه مدیریت دانش را ترسیم می‌کند.
- ✓ نشان دادن ارزش کسب‌وکار: هر فعالیتی که در سازمان انجام شود، باید خود را با آرمان‌های کسب‌وکار سازمان هماهنگ کند و همچنین منعکس‌کننده نظام ارزشی شرکت باشد. در مواردی که تیم مدیریت دانش از فرهنگ و نظام ارزشی فاصله می‌گیرد، برای مدیریت دانش بسیار دشوار می‌شود که بتواند خود را در درازمدت حفظ کند و ممکن است در مواقع اضطراری از هم بپاشد.
- ✓ مدیریت تغییر: معمولاً با افزایش رقابت، شرکت‌ها به‌طور کلی مدل کار خود را تغییر می‌دهند و دوباره روی آرمان‌های کسب‌وکار تمرکز می‌کنند. این امر این روزها بیشتر به یک فرایند پویا تبدیل شده است. از این رو، تغییر، در هر سازمانی تثبیت شده است. بنابراین، برای تیم مدیریت دانش بسیار مهم است که به‌طور مداوم خود را به‌هنگام نگه دارد و با توجه به تغییرات رخ داده عمل کند.
- ✓ فناوری‌های در حال تکامل: جنبه فناورانه به‌خوبی می‌تواند بخشی از چالش مدیریت تغییر باشد؛ اما باید به‌طور جداگانه از آن استفاده شود، زیرا پیاده‌سازی چارچوب مدیریت دانش به فناوری موجود انتخاب‌شده، وابستگی فراوان دارد. با ارتقای فناوری، به‌هنگام نگه داشتن ساختار مدیریت دانش، چالشی اساسی محسوب می‌شود؛ نه‌تنها به این دلیل که کوشش‌های زیادی را می‌طلبد، بلکه بودجه هنگفتی را نیز باید صرف آن کرد.
- ✓ امنیت: با توجه به اینکه افراد زیادی به‌طور رایگان به اینترنت و دانش طراحی در اینترنت دسترسی دارند، ذخیره داده‌ها به صورت آنلاین به تهدید تبدیل شده است. نمونه‌های بسیاری وجود داشته که امنیت این داده‌ها منقضی شده و شرکت میلیون‌ها دلار ضرر کرده است. حتی برای سازمان‌های کوچک‌تر که به‌طور کلی از نرم‌افزار متن باز استفاده می‌کنند، این مشکلی بزرگ است؛ زیرا این نرم‌افزارها امنیت کافی ایجاد نمی‌کنند.

۲-۳-۴ زیرساخت فناوری

- ✓ پایگاه‌های داده یکپارچه: داده‌ها برای یک شرکت در مکان‌های مختلف و به فرمت‌های مختلف وجود دارد. یکپارچه‌سازی همه این داده‌ها و ایجاد ساختاری پابرجا برای بهره‌مند کردن افراد سازمان از منافع حرفه‌ای، چالش محسوب می‌شود. بخش عمده‌ای از اطلاعات، فاقد زمینه مناسب است. بدون تهیه نسخه پشتیبان مناسب، داده‌ها بی‌فایده می‌شوند. موانع فناورانه پرتعداد دیگری مانند داده‌هایی در قطعات عظیم وجود دارند که بدون از دست دادن مقداری از داده‌ها نمی‌توان آن‌ها را جابه‌جا کرد.
- ✓ تعامل‌پذیری: فرایند مدیریت دانش باید اطمینان یابد که کاربر آن، به هر روشی که مایل است، آزادانه به آن دسترسی دارد. بحث زیادی در این باره در گرفته که شرکت‌ها به اطلاعات کاملاً سودمند در حوزه عمومی، اجازه جریان یافتن نمی‌دهند. مدیریت دانش باید به‌گونه‌ای طراحی شود که کارکنان برای دسترسی به اطلاعات موجود در اینترنت، یعنی حوزه رایگان، مستقل باشند و با آنچه در سازمانشان اتفاق افتاده نیز هماهنگ شوند.

۳-۳-۴ فرایند و معماری

- ✓ فرایند کسب‌وکار: منتقدان مدیریت دانش معمولاً می‌گویند که مدیریت دانش باید با فرایند کسب‌وکار شرکت یا مؤسسه یکپارچه شود؛ اما گفتنش آسان است. معماری سازمان و ساختار، طرز طراحی مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- ✓ تحلیل تأثیر: به‌طور کلی هم‌راستا کردن ماژول پایش و تحلیل تأثیر مدیریت دانش، یک چالش بوده است. امروزه بنگاه‌ها بر اساس ارقام اهداف کمی مدیریت می‌شوند. مکان‌هایی که ارقام نشان نمی‌دهند، اهمیت چندانی ندارند. در اینجا اندازه‌گیری تأثیر دشوار است، زیرا بیشتر مبتنی بر ذهنیت فرایند است. هیچ‌کس نمی‌تواند مطمئن باشد که موفقیت پروژه حاصل استفاده صحیح از مدیریت دانش است. هیچ‌کس نمی‌خواهد موفقیت خود را به کار شخص دیگری نسبت دهد.
- ✓ یکپارچه‌سازی بودجه: به‌طور کلی، وقتی بودجه در آغاز هر سال مالی پردازش می‌شود، تخصیص بودجه با توجه به اهداف کسب‌وکار سازمان برحسب اولویت‌بندی بخش‌های آن صورت می‌گیرد. تاکنون، بیشتر سازمان‌ها در به تصویر کشیدن سهم مدیریت دانش در رشد سازمان موفق نبوده‌اند؛ بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها یک ساختار مدیریت دانش را به کار برده‌اند، اما در گسترش یا بازسازی آن با مشکل روبه‌رو هستند.

۴-۴ سازگاری سازمان‌های غیرانتفاعی با مدیریت دانش

پیش از اینکه به جزئیات چالش‌های پیش روی سازمان‌های غیرانتفاعی در پیاده‌سازی مدیریت دانش بپردازیم، اجازه دهید نخست به چگونگی مدیریت آن‌ها در برخی سازمان‌ها نگاهی بیندازیم. در بخش زیر از طریق چند سؤال بسیار متفاوت، بررسی می‌شود که چگونه بخش غیرانتفاعی از آن سود برده است و چگونه آن‌ها در خصوص مدیریت دانش در حال تحول هستند.

آیا بخش غیرانتفاعی می‌تواند از مدیریت دانش منتفع شود؟

بخش غیرانتفاعی باید چالش‌های زیادی را پشت سر بگذارد که برای دنیای کسب‌وکار ناشناخته است. سهام‌داران زیادی به غیر از سهام‌داران سازمان‌های مردم‌نهاد مشارکت دارند. مسئولیت‌پذیری سازمان غیرانتفاعی به میزان درآمدزایی آن‌ها بستگی ندارد؛ بنابراین، شاید محاسبات ساده بازده سرمایه‌گذاری برای اندازه‌گیری منافع نتیجه ندهد. این بدان معنا نیست که سازمان‌های غیرانتفاعی نباید سیستم مدیریت دانش داشته باشند. نهادهای بین‌المللی تأمین بودجه مانند وزارت توسعه بین‌المللی وجود دارد که با موفقیت مدیریت دانش را پیاده‌سازی می‌کنند و آن را به کار می‌برند. سازمان‌های کوچک‌تر مانند New Concept Information Systems Private Limited نیز مخزنی از اسناد و ایده‌های پیاده‌سازی شده را نگهداری می‌کنند و در طول زمان متوجه سودمندی فراوان آن‌ها شده‌اند.

آیا بخش غیرانتفاعی آگاهانه استراتژی‌های مدیریت دانش را می‌پذیرد؟

بخش غیرانتفاعی دستخوش فرایند گسترده نوسازی است. آن‌ها برای غلبه بر پیچیدگی محیطی و کمبود منابع، ملزم به ارائه خدمات متناسب و باکیفیت هستند. با توجه به این انتظارات متغیر، آن‌ها بازمهندسی فرایندها و فرهنگ کاری خود را آغاز کرده‌اند. آن‌ها در فکر پذیرفتن ایده‌های تازه و موفقیت‌آمیز در دنیای کسب‌وکار هستند. آن‌ها متوجه شده‌اند که می‌توانند اعتبار خود را بر اساس مالکیت معنوی بنا کنند.

محدودیت‌های بخش غیرانتفاعی برای کسب حداکثر بهره از استراتژی‌های مدیریت دانش چیست؟

سازمان‌های غیرانتفاعی اغلب به صورت محلی فعالیت می‌کنند و برای این مأموریت بسیار خاص هستند. آن‌ها همچنین با منابع محدود و محدودیت‌های مالی کار می‌کنند و اگر با برخی سازمان‌های دولتی همکاری کنند، باید از پروتکل‌های سخت‌گیرانه پیروی کنند. از این رو، برنامه‌های تصمیم‌گیری

و تدوین برای سازمان غیرانتفاعی آسان نیست. به همین دلیل، این سازمان‌ها مدیریت دانش را در پایین فهرست خود اولویت‌بندی کرده‌اند. بر این اساس، ما بحث خود را درباره چالش‌های مدیریت دانش که مخصوص سازمان‌های غیرانتفاعی است، ادامه خواهیم داد.

۴-۵ چالش‌های پیش روی بخش سازمان غیرانتفاعی

۴-۵-۱ مراحل مهم مدیریت دانش

مراحل مهم مدیریت دانش:



- دلیل، باز هم محول کردن کار مدیریت دانش به برخی افراد به مشکل تبدیل می‌شود. معمولاً افراد تمایل دارند به جای کار تولیدی، سربار باشند.
- ۴- در دسترس نبودن نیروی کار: یافتن افراد جهت کار برای سازمان‌های مردم‌نهاد هنوز هم یک چالش اساسی در مسیر کاری این‌گونه سازمان‌ها است. امکانات آموزشی مناسب هنوز در دسترس نیست و همچنان بیشتر کارها را داوطلبان انجام می‌دهند تا افراد حرفه‌ای.
- ۵- فعالیت‌ها، خاص یک ناحیه و وابسته به گروه تمرکز هستند: از آنجا که فعالیت‌ها با پروژه‌ها و حوزه عملیاتی متفاوت است، توسعه یک فرایند امکان‌پذیر نیست. جز در مواردی که فرایند در حال اجرا باشد، همانندسازی کار مدیریت دانش دشوار است.
- ۶- برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌محور: کل برنامه‌ریزی در سطح عامه مردم انجام می‌شود و اسناد تهیه‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرند و هرگز به سیستم مرکزی ارسال نمی‌شوند. از آنجا که این سیستم کاملاً غیرمتمرکز است و برای این بخش کاملاً خوب کار شده است، چالشی برای تغییر سیستم و ایجاد سیستمی جدید محسوب می‌شود.
- ۷- تبدیل از زبان‌های محلی به زبان جهانی: همه مبادلات و محاوره‌ها به زبان محلی صورت می‌گیرند. حتی کارگر روستا دانش محدودی درباره زبان انگلیسی دارد که پذیرفته‌ترین زبان برای مدیریت دانش است. بنابراین، این افراد در ثبت هر کاری که برای پروژه‌های خود انجام می‌دهند، با دشواری‌هایی روبه‌رو هستند.
- ۸- پایگاه دانش پراکنده: سازمان‌های غیرانتفاعی که بیش از ۱۰۰ سال قدمت دارند، با مشکل منحصربه‌فرد انبوهی از اسناد روبه‌رو هستند، اما هیچ راهی برای ردیابی اطلاعات خاص وجود ندارد. کپی‌های مشابه داده‌ها در چندین سازمان نگهداری می‌شود و هیچ یکپارچگی میان داده‌ها در این سازمان‌ها وجود ندارد. وقتی مدیریت دانش مشغول تغییرات اولیه پیاده‌سازی خود است، این امر به یک چالش تبدیل می‌شود.
- ۹- مطالب ترجمه‌نشده: بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی در مناطقی فعالیت می‌کنند که مردم آنجا با یک گویش اصلی صحبت می‌کنند و تمام اسناد و مدارک و اطلاعات جمع‌آوری‌شده به زبان‌های محلی است. وقتی این دانش به زبان انگلیسی منتقل می‌شود، داده‌های معنادار زیادی حین ترجمه از بین می‌روند. همان جملاتی که به زبانی متفاوت نوشته شده، ممکن است وقتی به یک زبان محلی گفته می‌شود معنای کاملاً متفاوتی بدهد.
- ۱۰- اشکالات فنی: ایجاد ساختار مدیریت دانش امری پرهزینه است. سازمان‌های کوچک‌تر که به کمک‌های مالی و هدایا متکی هستند، معمولاً از نرم‌افزار متن باز استفاده می‌کنند. این نرم‌افزار عملکردهای وظیفه‌ای را که مدیریت دانش می‌تواند به کارمندان ارائه دهد، محدود می‌کند.

علاوه بر نگهداری نرم‌افزارهای با کیفیت، هزینه این نرم‌افزارها نیز زیاد است و به تخصص نیاز دارند. این مسائل می‌تواند برای یک سازمان مردم‌نهاد کوچک بسیار چالش‌برانگیز باشد.

۱۱- نگهداری مدیریت دانش ایجادشده در طول مدیریت تغییر: توسعه سازمان‌ها بسیار سریع رخ می‌دهد و نحوه عملکرد آن‌ها به‌طور کلی تغییر می‌کند. تغییرات بسیاری در مدت‌زمان کوتاه رخ می‌دهد که سازمان‌های غیرانتفاعی را در موقعیتی بسیار حاد قرار داده است. این سازمان‌ها در چنین موقعیتی مجبورند تصمیم بگیرند که چه چیزی را حفظ کنند و چه چیزی را رها سازند.

۱۲- عامل کلیدی موفقیت، به استفاده صحیح از مدیریت دانش بستگی ندارد: هر پروژه در سازمان غیرانتفاعی با سایر پروژه‌ها متفاوت است. این امر با توجه به گروه هدف، منطقه و عوامل دیگر متفاوت است. بنابراین، از نظر فنی نمی‌توان از فرایندی پیرو پروژه دیگر استفاده کرد و مطمئن شد که نتیجه‌بخش خواهد بود. اندازه‌گیری میزان موفقیت یک پروژه از معیارهای مدیریت دانش بسیار مشکل است. این چالش دوباره به هم‌راستایی مناسب معیارهای مدیریت دانش با عامل کلیدی موفقیت یک پروژه بازمی‌گردد. اگر تمام معیارها شکل گرفته باشند، باید بین دپارتمان‌ها تقسیم‌بندی شوند که این امر، هزینه‌های بالاسری زیادی در پی خواهد داشت.

۴-۶ نتیجه‌گیری

همراه با هر ایده یا فناوری جدید، همیشه چالش‌ها و مشکلاتی وجود داشته است. مرحله انتقال بسیار مهم است، زیرا همه موارد آزمون موجود و اصلاحات را پشت سر می‌گذارد و خود را محکم می‌کند تا با چالش‌های آینده روبه‌رو شود. تمام فرایندهای سازمانی پس از طی فرایند بهبود با VMG هر سازمان هم‌راستا می‌شوند. بنابراین، باید تلاش زیادی صورت گیرد تا مدیریت دانش را به جریان غالب کارکردهای اصلی کسب‌وکار تبدیل کرد. برخی سازمان‌هایی که در مرحله بلوغ قرار دارند، اصول مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده‌اند و شکست خورده‌اند. بنابراین، اگر بازده سرمایه‌گذاری روی این تلاش‌ها به سرعت نمایان نشود، دیگر سازمان‌های کوچک‌تر نباید ناامید شوند.

۴-۷ خلاصه

رشد بنگاه‌ها چالش‌های جدیدی را به‌وجود می‌آورد. این امر به نوآوری منجر می‌شود که می‌تواند موجب تغییر رویکرد ما در قبال مشکل شود. یکی از این نوآوری‌ها، مدیریت دانش است. این انقلاب در بین شرکت‌های برتر دنیا آغاز شد، اما این انقلاب به شرکت‌های کوچک‌تر و حتی به بخش غیرانتفاعی نفوذ پیدا کرده است. بسیاری شرکت‌ها از تلاش‌هایی که برای مدیریت دانش انجام داده‌اند،

بهره می‌برند؛ اما همه‌چیز در کل هموار نبوده است. ابتکارات مدیریت دانش همواره از مرحله شروع تا مرحله پیاده‌سازی با چالش‌های بسیاری روبه‌رو بوده است. به همین ترتیب، هنگامی که این ایده به بخش غیرانتفاعی منتقل شد، معضلات زیادی در خصوص سازگاری به‌وجود آمد.

مفهوم مدیریت دانش کاملاً با بخش کسب‌وکار سازگار شده است، اما اخیراً اهمیت آن به دنیای غیرانتفاعی که در آن ارتباط رو به افزایش است، سرایت کرده است؛ زیرا اعتبار این سازمان‌های غیرانتفاعی بیش از گذشته زیر نگاه تیزبین دنیا قرار گرفته است. به‌علاوه، این سازمان‌ها لزوماً سازمان داده‌محور یا مناسب‌تر، سازمان دانش‌بنیان هستند. آن‌ها از داده‌های تاریخی زیادی و همچنین نمونه‌های مشابه از مناطق سراسر جهان استفاده می‌کنند. با توجه به گسترش حرفه‌ای در بخش سازمان مردم‌نهاد، در جهت پذیرش پارادایم‌های جدید مدیریتی تلاش مستمری صورت گرفته است. این مؤسسات، در جایگاه بخشی از این تلاش، به این نتیجه رسیده‌اند که استراتژی‌های مدیریت دانش ممکن است به آن‌ها در رسیدن به مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها کمک کند.

در این فصل، به‌طور کلی، معضلات پیش روی سازمان هنگام کار با مدیریت دانش، به بحث گذاشته شده است. در ادامه نیز به جزئیات مربوط به چالش‌های پیش روی سازمان‌های مردم‌نهاد به‌طور خاص پرداخته شد. از آنجا که این سازمان‌ها مشکلات را به طرق متفاوتی مدیریت می‌کنند، درک منظر آن‌ها نیز حائز اهمیت است. اهمیت و کاربرد مدیریت دانش فقط می‌تواند مانند یک آتش در جنگل رشد کند؛ البته به شرطی که مردم ارزش دانشی را که در هر ثانیه جمع می‌شود، درک کنند. مغز انسان به نوعی یک سیستم مدیریت دانش است. با افزایش دانش، تعداد جریان‌های مغز افزایش می‌یابد؛ بنابراین، باید از خالق پیروی کنیم و ذخیره مناسبی را برای آنچه امروز می‌آموزیم، جهت استفاده نسل‌های آینده توسعه دهیم.

فصل ۵

طراحی استراتژی مدیریت دانش

۱-۵ مقدمه

مدیریت دانش قدرت خود را از دانشی که استفاده می‌کند، به دست می‌آورد. هنگامی که توسعه‌دهندگان دانش فرایند ساخت را آغاز می‌کنند، اولین گام تسخیر دانش نهان است. قدم بعدی یافتن روشی برای کدگذاری و سازمان‌دهی دانش به شکلی است که دیگران در زمان لازم از آن استفاده کنند. رسیدن دانش مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب، ایده کلی پشت کدگذاری دانش است (شکل ۱-۵).

۲-۵ کدگذاری دانش

به‌مثابه یک روند نوظهور، سیستم‌های مدیریت دانش به تدریج در استانداردسازی اصطلاحات فنی و معنایی برای کاربر معمولی به موفقیت می‌رسند. به‌مثابه یک رویه، پس از اینکه دانش تسخیر شد، به روشی که برای انتقال و استفاده مؤثر باشد، سازمان‌دهی و کدگذاری می‌شود. کدگذاری دانش، سازمان‌دهی و بازنمایی دانش است، قبل از اینکه کارکنان مجاز به آن دست یابند. بخش سازمان‌دهی معمولاً به شکل درخت تصمیم، جدول یا چارچوب تصمیم‌گیری است. کدگذاری باید به شکل و ساختاری باشد که پایگاه دانش را بسازد. پایگاه دانش باید دانش را در دسترس قرار دهد و آن را آشکار و دستیابی به آن را آسان سازد.

از دیدگاه مدیریت دانش، کدگذاری، به معنای تبدیل دانش نهان به دانش آشکار به شکلی قابل‌استفاده برای اعضای سازمان است. از دیدگاه سیستم اطلاعاتی، تبدیل اطلاعات مستند نشده به اطلاعات مستند شده است. صرف‌نظر از این دیدگاه، کدگذاری باعث می‌شود دانش خاص شرکت (نهان و آشکار) مشاهده‌پذیر، در دسترس و قابل‌استفاده برای تصمیم‌گیری با ارزش افزوده باشد.

۲- شناسایی دانش موجود برای دستیابی به هدف استراتژیک: معمولاً تعیین نیازمندی‌های دانش بسیار دشوار است. بسیاری از فرایندهای ذهنی باعث ایجاد معضلات سیاسی، فرهنگی و استراتژیک می‌شود و بدین ترتیب، این کار را از سویی دیگر چالش‌برانگیز می‌کند. کارشناسان مختلف، منظرهای متفاوتی در خصوص نیازهای محتوا و منابع اطلاعاتی «سخت» و «نرم» (ایده‌ها، شایعات و عقاید) دارند و از این رو، در پیچیدگی این وظیفه نقش بیشتری ایفا می‌کنند.

۳- ارزیابی دانش موجود برای سودمندی و امکان‌کدگذاری کردن آن: ارزیابی دانش موجود برای سودمندی اطلاعات بسیار ضروری است، زیرا تنها دانشی که ارزش را به مخزن اضافه می‌کند، باید حفظ شود. فقط دانش سودمند، پس از شناسایی باید در برابر امکان‌کدگذاری شدن به اطلاعات مفید بررسی شود.

۴- تعیین رسانه مناسب برای کدگذاری و توزیع: انتخاب رسانه‌ها معمولاً با توجه به غنا و پیچیدگی دانش تسخیرشده، متنوع هستند. انتخاب رسانه شامل تسخیر اطلاعات، فیلتر کردن اطلاعات اضافی و اعمال ارزش افزوده به آن از طریق ورودی انسانی است. هنگام تعیین رسانه مناسب، همچنین لازم است سازمان‌دهی و ساختار اطلاعات در دسترس باشد. مهم است که اطلاعات به شکل مناسب ساختار بندی شود، زیرا ساختار بیش از حد می‌تواند اطلاعاتی را از کارمندان مخفی نگه دارد که حالت‌های ذهنی آنان با ساختار انتخابی مطابقت نداشته باشد. طبقه‌بندی دانش به دسته‌های زیر برای ساختار بندی سریع اطلاعات، مفید است:

- ✓ دانش فرایند (به‌روش‌ها) که می‌تواند کارایی را افزایش دهد.
- ✓ دانش واقعی: به‌راحتی مستند می‌شود، اما ارزش کمی دارد؛ مگر اینکه ساخته شود و در متن قرار گیرد.
- ✓ دانش کاتالوگ: نشان می‌دهد که موارد مدنظر کجا هستند (برای مثال، صفحات زرد).
- ✓ دانش فرهنگی.

۲-۲-۵ نیازمندی کدگذاری

سازمان‌ها به‌طور مداوم با شرایط تغییر می‌کنند- تغییر در بازار، تغییر در سلیقه و ترجیحات مشتری، جابه‌جایی کارشناسان و متخصصان شرکت و تحولات جدید در فناوری. در کدگذاری دانش، دانش پایه حاصل، در چندین زمینه مهم آموزش و تصمیم‌گیری به کار می‌رود. موارد مهم عبارت‌اند از:

ارزیابی مجموعه‌ای از واقعیت‌ها یا شرایط، آن‌ها را با فراسنجی حالت‌های ذخیره‌شده قبلی در حافظه مقایسه می‌کند. پایگاه دانش شامل چندین الگو است که پیش‌بینی‌ها بر اساس آن‌ها بنا شده است.

مثال: سیستم‌های پیش‌بینانه در جلوگیری از توفان استفاده می‌شوند. این سیستم‌ها می‌توانند میزان آسیب به املاک و مستغلات را تخمین بزنند و با ارزیابی وضعیت نیروی باد، اقیانوس و آب و هوا، ماهیت توفان را پیش‌بینی کنند.

از این رو، می‌توان چنین خلاصه کرد که توجیه کدگذاری دانش، پرداختن به حوزه‌هایی است که در آن‌ها نتایج دانش کدگذاری‌شده، به پایگاه‌ها و کاربردهای دانشی کارآمد، مولد و با ارزش افزوده منجر می‌شود. این یعنی بهبود مزیت رقابتی سازمان همراه با کاهش وابستگی آن به کارشناسان انسانی که گران‌قیمت هستند، به‌دست آوردن آنان آسان نیست و ناسازگار و فناپذیرند. دانش کدگذاری‌شده و پایگاه دانش حاصل از آن، به کاربران سازمانی امکان می‌دهد تا در سطحی نزدیک‌تر به یک کارشناس انسانی در آن حوزه فعالیت کنند. به‌طور خلاصه، می‌توان از پایگاه‌های دانش به‌منزله زمینه‌های آموزشی برای کارمندان جوان استفاده کرد تا فرایند تفکر کارشناسان باتجربه را مرور کنند و از آن درس بگیرند.

۳-۲-۵ نکاتی که باید به آن‌ها توجه شود

کدگذاری دانش نه آسان است و نه راحت. مواردی وجود دارد که توسعه‌دهنده دانش قبل از شروع کدگذاری باید به خاطر بسپارد. باید به نکات زیر توجه شود:

- ✓ دسترسی به دانش ثبت‌شده دشوار است، زیرا به‌صورت بخش‌بخش است یا سازمان‌دهی ضعیفی دارد.
- ✓ انتشار دانش جدید بسیار کند است.
- ✓ دانش به‌اشتراک گذاشته نمی‌شود؛ بلکه احتکار می‌شود. این امر پیامدهای سیاسی دارد؛ به‌ویژه هنگامی که دانش بر همه بخش‌ها تأثیرگذار باشد.
- ✓ افراد درباره اینکه چه کسی چه دانشی دارد، بی‌توجه هستند.

همچنین، درک این نکته مهم است که بدانیم دانش، اغلب:

- به شکل مناسب موجود نیست (قالب).
- در صورت نیاز در دسترس نیست (زمان).
- در جایی که فرایند دانش انجام می‌شود، وجود ندارد (مکان).

▪ کامل نیست (محتوا).

۳-۵ حالت‌های تبدیل دانش

قبل از درک کدگذاری دانش، مهم است که بین تسخیر دانش و ایجاد دانش و نحوه برخورد با آن‌ها در مرحله کدگذاری دانش تفاوت قائل شویم. فرض اساسی در ایجاد دانش این است که افراد دانش را به وجود می‌آورند و ایجاد دانش سازمانی بیشتر به معنای تقویت دانش ایجاد شده به وسیله اعضای سازمان است. در مقابل، تسخیر دانش به مثابه بخشی از ایجاد دانش تلقی می‌شود. در فرایند تسخیر دانش، سودمندی، اغلب از اصالت مهم‌تر است و باید با انطباق و کدگذاری با نیازهای سازمان دنبال شود.

دانش نهان و دانش آشکار را می‌توان دو نوع اصلی از دانش دانست. هر دو را می‌توان به چهار حالت مختلف تبدیل دانش، ترکیب کرد. چهار حالت تبدیل دانش را می‌توان به این صورت دسته‌بندی کرد:

۱- *اجتماعی‌سازی*^۱: دانش نهان به نهان، اجتماعی‌سازی را ایجاد می‌کند. در این حالت، تجربه همان چیزی است که توسعه‌دهنده دانش طی فرایند تسخیر دانش دنبال می‌کند. مشاهده و عمل، دو ابزار مهم هستند که می‌توان از آن‌ها برای تسخیر دانش به‌طور مؤثر استفاده کرد.

۲- *برونی‌سازی*^۲: دانش نهان به دانش آشکار، به معنای برونی‌سازی است. این را می‌توان با توضیح یا روشن کردن دانش نهان از طریق قیاس، مدل یا استعاره توصیف کرد. دانش آشکار سپس می‌تواند در مخازن یا پایگاه‌های دانش برای استفاده روزمره ذخیره شود.

۳- *درونی‌سازی*^۳: دانش آشکار به دانش نهان، درونی‌سازی یا انتقال دانش آشکار به دانش نهان است. تمرین چندین باره برای به‌کار بردن تکنیک‌های خاص را می‌توان نمونه‌ای از درونی‌سازی تلقی کرد.

۴- *ترکیب*^۴: از دانش آشکار به دانش آشکار، کم و بیش به معنای ترکیب، بازسازمان‌دهی، طبقه‌بندی یا مرتب‌سازی انواع مختلف دانش آشکار است که

1- Socialiation
2- Externalisation
3- Internalisation
4- Combination

مشاهده عملکرد وام جمع‌آوری شده آن نهاد و نیز عملکرد هر منطقه، اداره یا متصدی وام، به همان وب‌سایت مراجعه کند و به حساب کاربری خود وارد شود. چند مؤسسه سرمایه‌گذاری خرد در اکوادور، نیکاراگوئه، هندوراس و هند آزمایش برخی مفاهیم فناوری اطلاعات را در کارهای روزانه خود آغاز کرده‌اند. سرمایه‌گذاری خرد عمدتاً یک تعهد خصوصی است که هیچ سازمانی آن را کنترل نمی‌کند، اما به نفع انجمن‌های سرمایه‌گذاری خرد و نهادهای توسعه‌ای خواهد بود که راه‌حل‌های فناوری اطلاعات را بر اساس رایانش ابری توسعه دهند و ترویج کنند. این راه‌حل‌ها را می‌توان به صورت گسترده‌تر در دنیای سرمایه‌گذاری خرد به کار برد. نهادهای سرمایه‌گذاری خرد با استفاده از این راه‌حل‌ها بهتر مجهز خواهند شد تا فقر شدید را در بیشتر نقاط جهان مقیاس‌گذاری و به کاهش آن کمک کنند.

بازیابی از بلایای طبیعی. با اینکه بازیابی از بلایای طبیعی به‌طور مستقیم هدف توسعه یا

یکی از اهداف توسعه هزاره سازمان ملل متحد نیست، افزایش وقوع توفان‌ها، زمین‌لرزه‌ها، آتش‌سوزی‌ها، سیل و سایر بلایای طبیعی جوامع را آواره می‌کند و خسارات چشمگیری را در سرتاسر جهان به بار می‌آورد. توفان کاترینا در ایالات متحده یادآوری کرد که هیچ جامعه‌ای - از جمله جوامعی که در کشورهای ثروتمند هستند و منابع فراوانی برای مدیریت اضطراری در اختیار دارند - از کابوس پشتیبانی عملیات اصلی تخلیه و بازیابی مصون نیستند. فناوری اطلاعات می‌تواند به‌مثابه ابزاری مهم در عملیات تخلیه و بازیابی عمل کند، اما زمان کمی برای توسعه و استقرار سیستم‌ها وجود دارد. با توجه به ماهیت آماده‌به‌کار رایانش ابری، این نوع رایانش می‌تواند نقش بسزایی در بسیج منابع در مواقع اضطراری ایفا کند. در حقیقت، هنگامی که پاسخ رسمی به توفان کاترینا کاملاً ناکارآمد تلقی شد، چند طرح ابتکاری اساسی و سازمان‌یافته به‌وسیله جامعه آغاز به کار کرد. به این ترتیب، تلاش شد تا از قدرت خدمات تحت وب برای بهره‌برداری سریع از حداقل منابع استفاده شود. یکی از این ابتکارات، ایجاد پایگاه داده آنلاین - با اجرای کامل در زیرساخت‌های به اشتراک گذاشته‌شده - برای ردیابی افراد تخلیه‌شده و بازماندگان بود. به کمک این طرح ابتکاری، خانواده‌ها و دوستان توانستند در بسیاری شهرها و ایالت‌ها پراکنده شوند و یکدیگر را شناسایی کنند و سرنخ‌هایی برای کمک به یافتن قربانیان مفقودشده بیابند. طرح ابتکاری دیگر که پروژه Broadmoor نام داشت، ایجاد پایگاه داده‌ای از بیش از ۲۴۰۰ خانه واقع در بخش Broadmoor در ایالت نیواورلئان بود. هدف از این طرح ابتکاری، هماهنگ کردن منابع و داوطلبان موجود برای خانه‌هایی بود که نیاز به تعمیر داشتند. با استفاده از این سرویس، جامعه Broadmoor توانست به‌طور مؤثر از هزاران داوطلب که برای بازسازی شهر به نیواورلئان آمده بودند، بهره‌برداری کند. این طرح‌های ابتکاری بسیار مؤثر، اما پراکنده بودند. تلاش‌های اصلی هنگام توفان کاترینا باید به بخش منظم و عادی از عملیات تخلیه و بازیابی از بلایای طبیعی تبدیل شوند؛ نه فقط در ایالات متحده، بلکه زمانی که بلایای طبیعی کشورهای فقیر را دربرمی‌گیرد. چند سازمان مردم‌نهاد دخیل در بازیابی از بلایای طبیعی از جمله صلیب سرخ و برنامه جهانی غذا وابسته به سازمان ملل

خود، از ShareNet برای راه‌حل‌های خاص، الگوهای نوآورانه قیمت‌گذاری یا تأمین مالی، مدیریت رقبا و موارد بسیار دیگر استفاده می‌کنند.

Siemens وظایف و کارکردهای جدیدی را در سازمان برای تقویت تلاش‌های مدیریت دانش به

شرح زیر تعریف کرد:

✓ راه‌اندازی دفتر مدیریت دانش (KMO) که دارای دفتر دانش شرکت (CKO) و مدیر برنامه مدیریت دانش شرکت است.

✓ راه‌اندازی هیئت مدیریت دانش (KMB) که مدیران در آن، مسئول تعیین جهت مدیریت دانش، هماهنگی شبکه مدیریت دانش و توسعه روش‌شناسی و فرایندهای مدیریت دانش در سراسر سازمان هستند.

✓ راه‌اندازی شورای مدیریت دانش (KMC) که شامل متصدیان ارشد دانش برای گروه‌ها و مناطق مختلف است.

شرکت Siemens بیش از ۷/۸ میلیون دلار برای راه‌اندازی ShareNet سرمایه‌گذاری کرده است. این امر، افزایش چندین فروش به ارزش بیش از ۱۲۲ میلیون دلار را در پی داشته است. اما پرسش بزرگ این است که «چرا کارکنان باید از ShareNet استفاده کنند؟»

✓ اعضای ShareNet با دریافت پاسخ سریع به مشکلات فوری خود، در وقت صرفه‌جویی می‌کنند و با کمک به دیگران نیز در قبال جامعه حس مسئولیت می‌کنند.

✓ غالباً در سازمان‌های بزرگ، شناسایی موضوعات مهم که به کارشناسان ربط داشته باشد، در نمودارهای سازمان، محلی از اعراب ندارد. ShareNet به این کارشناسان فرصت می‌دهد تا در کل سازمان به رسمیت شناخته شوند.

✓ برای آنکه اعضای پلت‌فرم برای مشارکت ارزشمند خود امتیاز دریافت کنند، سیستم تشویقی آنلاین ایجاد شده است. آن‌ها می‌توانند امتیاز خرید بلیت هواپیما دریافت کنند، مشارکت رایگان در کنفرانس‌ها و سمینارها داشته باشند و غیره.

ShareNet به دور زدن فرایند اختراع دوباره چرخ کمک می‌کند و برای اینکه فرصت‌های

جدیدی ایجاد شود، این بار زمان خوبی را صرف ساختن روابط مؤثر و طولانی‌مدت با مشتری می‌کند.