



کتابچه

# مدیریت دانش چیست؟

تهیه شده توسط تیم محتوایی اینوتکس ایران

[inknowtex.ir](http://inknowtex.ir)

۱	پیش‌گفتار.....
۲	کتابچه مدیریت دانش.....
۲	دانش چیست؟.....
۲	انواع دانش از نگاه مدیریت دانش.....
۳	دانش ضمنی / پنهان (Tacit knowledge).....
۴	دانش آشکارشدنی (Implicit knowledge).....
۴	دانش آشکار (Explicit knowledge).....
۴	دانشِ اِمِیدشده (Embedded knowledge).....
۵	دانش چیستی؟ (Declarative knowledge).....
۵	دانش چگونگی Procedural knowledge.....
۶	ریشه مدیریت دانش کجاست؟.....
۷	تاریخچه توسعه مدیریت دانش.....
۷	مرحله اول توسعه مدیریت دانش: فناوری اطلاعات.....
۷	مرحله دوم مدیریت دانش: منابع انسانی و فرهنگ شرکتی.....
۸	تاثیر تحقیق‌های علمی در ارتقای مرحله دوم مدیریت دانش.....
۹	مرحله سوم KM: تکسونومی و مدیریت محتوا.....
۱۰	جامع‌ترین تعریف مدیریت دانش چیست؟.....
۱۰	چرا مدیریت دانش مهم است؟.....
۱۱	چه اتفاق‌هایی منجر به استفاده از راهکارهای مدیریت دانش می‌شود؟.....
۱۲	فرایند اجرای مدیریت دانش شامل چه مراحل است؟.....
۱۲	مرحله اول: کشف.....
۱۲	مرحله دوم: جمع‌آوری.....
۱۲	مرحله سوم: ارزیابی و سازماندهی.....
۱۳	مرحله چهارم: اشتراک‌گذاری و توزیع.....
۱۳	مرحله پنجم: به‌کارگیری.....
۱۳	مرحله ششم: ابداع (خلق دانش).....
۱۴	مهم‌ترین اهداف مدیریت دانش چیست؟.....
۱۵	۴ بُعد اصلی مدیریت دانش چیست؟.....

کارکنان کلیدی .....	۱۵
فرایندها .....	۱۶
محتوا / فناوری اطلاعات .....	۱۶
استراتژی .....	۱۸
<b>مزایای استفاده از مدیریت دانش .....</b>	<b>۱۹</b>
کاهش زمان جستجوی اطلاعات .....	۱۹
کاهش هزینه‌ها با اشتراک‌گذاری دانش .....	۱۹
افزایش کارآمدی و افزایش سود و سهم بازار .....	۱۹
شناسایی شکاف‌های مهارتی در تیم .....	۱۹
شکل‌گیری تصمیمات آگاهانه‌تر در سازمان .....	۱۹
حفظ دانش سازمانی .....	۲۰
افزایش کارایی عملیاتی .....	۲۰
افزایش امنیت در داده‌ها و اطلاعات .....	۲۰
احتیاج به کمترین زمان برای بازآفرینی دانش موجود .....	۲۰
ایجاد سیستمی با پاسخگویی ۲۴ ساعته .....	۲۰
کاهش احتمال خطا و اشتباه .....	۲۰
فرایندهای استاندارد شده .....	۲۱
ایجاد افزایش همکاری در تیم .....	۲۱
<b>چالش‌های مدیریت دانش چیست؟ چرا مدیریت دانش شکست می‌خورد؟ .....</b>	<b>۲۲</b>
<b>تیم‌های درگیر در پیاده‌سازی مدیریت دانش چه کسانی هستند؟ .....</b>	<b>۲۴</b>
<b>کدام واحد باید متولی مدیریت دانش باشد؟ .....</b>	<b>۲۵</b>
<b>وظایف مدیر دانش چیست؟ .....</b>	<b>۲۶</b>
<b>گام‌های اجرایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟ .....</b>	<b>۲۷</b>
<b>استراتژی‌ها و به‌روشنی‌های اجرای بهینه مدیریت دانش .....</b>	<b>۳۰</b>
استراتژی‌های اجرای موفق مدیریت دانش در بین اعضای تیم .....	۳۰
به‌روشنی‌های اجرای موفق مدیریت دانش .....	۳۰
<b>ارتباط مدیریت دانش با سایر فرایندها .....</b>	<b>۳۲</b>
اولین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت منابع انسانی .....	۳۲
نقاط تلاقی بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی .....	۳۲
دومین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت پروژه .....	۳۳

۳۴	ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
۳۸	نرم‌افزار مدیریت دانش
۳۸	چه اطلاعاتی را می‌توانیم در نرم‌افزار مدیریت دانش ثبت کنیم؟
۳۸	کاربردهای نرم‌افزار مدیریت دانش
۳۸	کاربردها به تفکیک صنایع
۳۸	کاربردها به تفکیک دپارتمان
۳۹	برخی از کاربردهای متنوع مدیریت دانش در سازمان‌های موفق
۳۹	آنبوردینگ کارکنان
۳۹	ایجاد مرکز حکمرانی سازمانی
۴۰	ارائه خدمات ساده و سریع به مشتری
۴۰	به اشتراک‌گذاری اطلاعات محصول
۴۰	نگهداری و انتشار دانش پروژه‌ها
۴۰	جلوگیری از خروج دانش کلیدی سازمان
۴۱	ارتباط نرم‌افزار مدیریت دانش با سایر نرم‌افزارها
۴۱	پایگاه دانش چیست؟
۴۲	نحوه شکل‌گیری و ایجاد یک پایگاه دانش چگونه است؟
۴۴	خدمات دانش محور یا KCS چیست؟
۴۴	خدمات دانش محور بسیار شبیه مدیریت مسئله
۴۵	سخن پایانی

## پیش‌گفتار

تا به حال به این فکر کرده‌اید در این روزهایی که پشت سر می‌گذارید، چند ساعت مشغول به کار هستید؟ آیا کاری که انجام می‌دهید نیازمند دانش، تجربه و اطلاعات به‌روز است؟ چند مورد از این کارها را با بهره‌وری کامل انجام می‌دهید؟ تمام این سوالاتی که به آن اشاره کردیم به شکلی غیر مستقیم و حتی مستقیم به دانش شما و استفاده شما از این دانش برمی‌گردد. دانشی که به شکل فزاینده هر لحظه در حال تازه شدن و تغییر دادن موجودیت‌های زندگی ما است. همین دانش است که از زندگی شخصی تا زندگی کاری ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اما سوال بعدی این است که آیا ما به درستی از این دارایی ارزشمند استفاده می‌کنیم؟ برای رسیدن به جوابی صادقانه و صحیح لازم است دو مفهوم دانش و مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دهیم. همین سوال به ظاهر ساده بود که ما را مصمم کرد تا کتابچه‌ای برای موضوع مغفول مدیریت دانش بنویسیم. به این دلیل از کلمه مغفول استفاده می‌کنیم که مفهوم مدیریت دانش با وجود سابقه‌ای طولانی هنوز در ایران به درستی درک و مورد استفاده قرار نگرفته است. با توجه به این شرایط سعی کردیم با نگارش این کتابچه تا حد ممکن خلاء موجود در این حوزه را پر کنیم. شما با خواندن این کتابچه از بسم‌الله دانش تا هر آنچه مربوط به مفهوم مدیریت دانش می‌شود را مطالعه می‌کنید. کتابچه شامل تنها یک فصل است که در آن موضوعات با تیتراهای واضح مشخص شده‌است و سعی کرده‌ایم خیلی مختصر و مفید مفاهیم را برای خوانندگان به رشته تحریر دریاوریم. برای نگارش هر بخش علاوه بر دانش و تجربه اعضای تیم محتوای شرکت اینوتکس ایران از معتبرترین منابع روز دنیا استفاده کرده‌ایم. با این کار علاوه بر دیدن مشکل در بطن جامعه ایران آن را با جدیدترین تغییرات جهانی گره‌زده‌ایم. در نهایت امیدواریم این کتابچه مورد رضایت و توجه شما قرار بگیرد.

بسیار مشتاقیم تا نظر و یا پیشنهادهای شما در مورد کتابچه مدیریت دانش را از طریق ایمیل شرکت اینوتکس ایران دریافت کنیم.

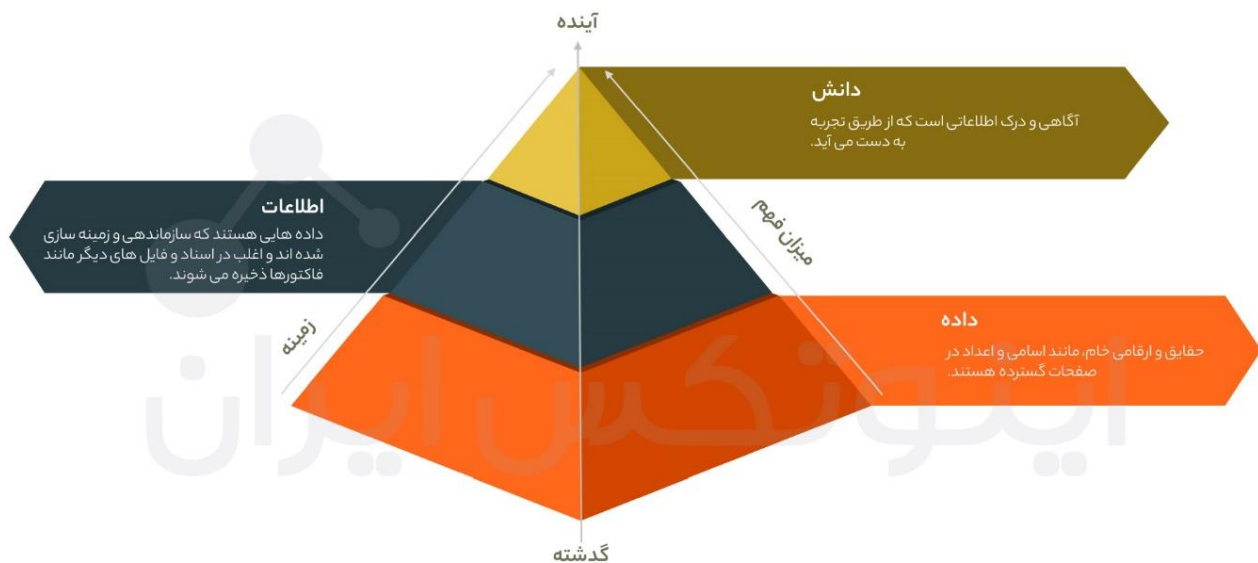
✉ [Info@InKnowTex.ir](mailto:Info@InKnowTex.ir)

## کتابچه مدیریت دانش

اولین بار ایده نوشتن کتابچه‌ای در مورد مدیریت دانش وقتی به ذهنمان رسید که متوجه شدیم منابع غنی کمی در این حوزه وجود دارد. در بین منابع آنلاین هم، یا به شکلی ناقص به موضوع پرداخته شده‌است یا اطلاعات درست و نادرست در کنار هم منتشر شده‌است. همین موضوع باعث نگارش کتابچه‌ای جامع در مورد چیرستی مدیریت دانش شد. کتابچه‌ای که به صورت بلاگ پست هم در [مجله اینترنتی اینوتکس ایران](#) منتشر شده‌است. در این کتابچه می‌توانید با مفهوم دانش، مراحل تکامل، مزیت‌ها، اهداف، چالش‌ها، ابزارها، مراحل پیاده‌سازی و هر آنچه نیاز است در مورد مدیریت دانش بدانید، آشنا شوید.

### دانش چیست؟

تصمیم‌گرفتم در ابتدا از تعریف دانش شروع کنیم چراکه برای درک بهتر مدیریت دانش قبل از هر چیز باید بدانید دانش چیست؟ در تعریف کلی، درک یک سازمان یا فرد از اطلاعات کسب شده از طریق آموزش و تجربه را دانش می‌گویند. این اطلاعات از داده‌های خامی به دست می‌آید که برای انتقال مفهومی خاص در کنار هم قرار گرفته‌اند. مثلث دانش که در شکل پایین می‌بینید؛ به خوبی نشان می‌دهد در اثر چه فرایندی داده‌ها به دانش مد نظر ما تبدیل می‌شوند.



### انواع دانش از نگاه مدیریت دانش

حالا که با نحوه شکل‌گیری دانش آشنا شدید به یکی از مباحث اولیه در مدیریت دانش یعنی تعریف انواع دانش می‌پردازیم. جالب است بدانید دانشمندان، محققین و حتی فیلسوفان، از دیدگاه‌های مختلف ده‌ها دسته‌بندی برای دانش ارائه کرده‌اند. مثلاً از دید مالکیت (فردی، گروهی، سازمانی)، از دید قابلیت بیان و انتقال (ضمنی، آشکار) و از دید ماهیت (مفهومی، فرایندی). هیچ‌کدام از این نوع دسته‌بندی‌ها اشتباه نیست و هرکدام از اینها در جای خود باید به‌کارگرفته شود. انواع دانش که در ادامه به آنها می‌پردازیم کاربردی‌ترین موارد برای دسته‌بندی دانش در حوزه مدیریت دانش هستند. در این بخش سعی کرده‌ایم هرکدام از آنها را با مثال‌های عینی برای شما ملموس‌تر کنیم تا بتوانید به راحتی بین انواع دانش تفکیک قائل شوید.



### دانش ضمنی / پنهان (Tacit knowledge)

دانش ضمنی معمولاً از طریق تجربه به دست می‌آید و به صورت شهودی درک می‌شود؛ در نتیجه، بیان و تدوین این نوع دانش، کمی چالش برانگیز است، به عبارتی انتقال اطلاعات به دیگر افراد در دانش ضمنی سخت‌تر است.

این نوع دانش، از طریق تجربه و در طول زمان در افراد ایجاد می‌شود و عملاً تبدیل آن به دانش آشکار یا ممکن نیست یا توجیه اقتصادی ندارد. اما شرکت‌ها می‌توانند با اشتراک‌گذاری تکنیک‌هایی و در شرایط معینی، موجب تقویت و انتقال دانش ضمنی کارکنان به یکدیگر شوند.

#### مثال

راندگی، شنا کردن، تایپ ده‌انگشتی و جوشکاری زیر آب از جمله انواع دانش ضمنی هستند. در مثالی دیگر توانایی یک فروشنده برای دادن تخفیف خاص یا امتیازات ویژه به مشتری در زمان درست، نوعی از دانش ضمنی محسوب می‌شود. یعنی این فروشنده با ترکیب تجربه، نشانه‌های اجتماعی، رفتار مشتری و سایر عوامل شخصی، دانش ضمنی منحصر به فردی دارد که می‌تواند احتمال فروش را بالا ببرد. در همین مثال، فروشنده خُبیره می‌تواند در قالب چند سناریو، جزئیات دقیقی را به تصویر بکشد که از نظر او مشتری را حایز شرایط تخفیف می‌کند؛ به این ترتیب سایر فروشندگان هنگام مذاکره با مشتری می‌توانند سناریوها را در نظر گرفته و بر اساس رفتار مشتری تصمیم بهتری بگیرند. البته این سناریوها را عملاً می‌توان دانش آشکار شدنی نامید که در بخش بعدی آمده است.

## دانش آشکارشدنی (Implicit knowledge)

برخی از دانشمندان و خبرگان حوزه مدیریت دانش، دانش ضمنی و دانش آشکارشدنی را معادل هم در نظر می‌گیرند، اما معمولاً آن را نوعی از دانش می‌دانند که علی‌رغم شباهت به دانش ضمنی، قابلیت مستند شدن دارد. **تدوین دانش آشکار شدنی سخت، ولی در اغلب اوقات امکان‌پذیر و دارای توجیه اقتصادی است.**

### مثال

یک آشپز خبره می‌تواند بخش مهمی از دانش ضمنی خود (نحوه پخت غذایی خاص) را در یک دستور پخت کامل بنویسد. هر قدر نگارش این دستور پخت با دقت بیشتری انجام شود طبیعتاً جزئیات بیشتری از دانش آشپز در آن گنجانده می‌شود. برای درک بهتر این مطلب می‌توانید داستان جذاب **آشپز ایتالیایی و استخراج دانش او** را مطالعه کنید.

## دانش آشکار (Explicit knowledge)

دانش آشکار، دانش گُذسازی شده است. به این معنی که می‌توانید آن را در کتاب‌ها، فایل‌ها، پوشه‌ها، اسناد و پایگاه‌های داده و ویدئوهای آموزشی پیدا کنید.

این نوع دانش به راحتی توسط یک سیستم مدیریت دانش نگهداری و مدیریت می‌شود. دانش آشکار، شناخته‌شده‌تر از انواع دیگر دانش است. این شکل دانش برای حفظ سرمایه‌های دانشی در سازمان‌ها و انتقال دانش به کارکنان جدید و **آنبوردینگ** بسیار مفید است. سازمان‌ها می‌توانند دانش آشکار را به راحتی در پایگاه دانش سازمانشان مستندسازی کنند و در دسترس کارکنان قرار دهند.

### مثال

دستورالعمل‌ها، کتابچه‌های راهنما، نقشه‌ها، اسناد، پرسش‌های متداول (FAQ)، گزارش‌ها و ... نمونه‌هایی از دانش آشکار هستند.

## دانشِ اِمبِده‌شده (Embedded knowledge)

در زبان فارسی نزدیک‌ترین واژه‌ای که می‌توان برای این مفهوم به کار برد «دانش تعبیه شده» است؛ اما عبارت «دانش تعبیه شده» هنوز هم برای رساندن مفهوم اصلی «Embedded knowledge» نارسا است، به همین دلیل برای حفظ امانت‌داری در معنای این مفهوم، اصل کلمه یعنی «اِمبِده‌شده» را به کار می‌ببریم.

دانش اِمبِده‌شده به طور رسمی از طریق ابتکارات و اقدامات مدیریتی یا به طور غیررسمی از طریق دو نوع دانش دیگر، استفاده و اجرا می‌شود. درست است که دانش اِمبِده‌شده را می‌توانید در منابع آشکار پیدا کنید، اما نمی‌توانید فوراً مشخص کنید چرا انجام یک کار به روشی خاص برای یک کسب و کار مهم است. یا اینکه چرا انجام کاری خاص در یک کسب و کار نتیجه مثبتی در پی داشته است.

### مثال

برای پیدا کردن این دانش باید در فرایندهای سیستمی، روال‌ها، دستورالعمل‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی جستجو کنید.



## دانش چیستی؟ (Declarative knowledge)

دانش چیستی که با نام دانش گزاره‌ای هم شناخته می‌شود، به اطلاعات و حقایق ثابتی اشاره می‌کند که مختص موضوعی خاص هستند و به راحتی قابل دسترسی و یا بازیابی‌اند. در این نوع دانش، فرد از درک خودش درباره موضوع آگاهی دارد. این نوع دانش معمولاً در اسناد یا پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره می‌شود و بیشتر روی «چه کسی»، «چه»، «کجا» و «چه وقتی» تمرکز دارد و کمتر روی «چگونگی» یا «چرایی» متمرکز است.

وقتی این دانش مستند باشد، پایه‌ای برای درک موضوع ایجاد می‌کند و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نحوه به اشتراک‌گذاری دانش چگونگی و دانش آشکار را بهبود بخشند.

### مثال

این که یک خبره در واحد تأمین سازمان بداند در زمان‌هایی که قطعه A از شرکت همکار با مشخصه‌های فنی معین در بازار وجود ندارد، چه قطعه‌ای از کدام شرکت را باید به کار ببرد؛ یعنی از دانش چیستی استفاده کرده است. همچنین اینکه یک فرد بداند اهداف واحد او در یک سال آینده چه مواردی هستند و کدام شاخص‌ها باید چه مقداری داشته باشند نمونه‌ای از دانش چیستی است.

## دانش چگونگی Procedural knowledge

این دانش بر «چگونگی» عملکرد اشیا متمرکز است؛ یعنی از طریق توانایی فرد برای انجام یک کار خاص مشخص می‌شود. درحالی‌که دانش چیستی بیشتر بر روی «چه کسی، چه چیزی، کجا یا چه زمانی» تمرکز می‌کند؛ دانش چگونگی از طریق عمل کردن و انجام کار یا از طریق دستورالعمل‌ها مستندسازی و نشان داده می‌شود. این دانش کمتر بیان می‌شود.

### مثال

[دستورالعمل‌های اجرایی استاندارد یا همان SOP](#) ها، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی نحوه انجام وظایف خاص، استفاده از تجهیزات خاص یا نحوه تعمیر و راه‌اندازی دستگاه‌ها، نمونه‌هایی از دانش چگونگی هستند.

## ریشه مدیریت دانش کجاست؟

اولین بار اصطلاح مدیریت دانش (KM)، از رشته مشاوره مدیریت منشعب شد. از طرفی وقتی اینترنت شکل گرفت، سازمان‌ها فهمیدند اینترنت (یک زیرمجموعه داخلی از اینترنت) می‌تواند ابزار فوق‌العاده‌ای برای دسترسی به اطلاعات و اشتراک‌گذاری اطلاعات بین واحدهای مختلف و پراکنده آن‌ها باشد. جای تعجب نیست که بعد از این اتفاق‌ها سازمان‌ها به سرعت در ساخت ابزارها و تکنیک‌هایی مثل داشبوردها، خبره‌یاب‌ها و مخازن درس‌آموخته مهارت پیدا کردند. مهارتی که یک فرایند جدید محسوب می‌شد و می‌توانست برای آن‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بزرگ و پراکنده مفید باشد.



این محصول و فرایند جدید نیاز به اسم داشت و اسم انتخاب شده برای آن، مدیریت دانش بود. ظاهراً این اصطلاح برای اولین بار و با رویکرد فعلی آن در سال ۱۹۸۷ برای مطالعه‌ای در مورد **مدیریت و به‌کارگیری اطلاعات در مک‌کنزی** استفاده شد. برگزاری کنفرانس مدیریت دانش ۱۹۹۳ در بوستون توسط مجموعه ارنست و یانگ هم این مفهوم را عمومی‌تر کرد. از طرفی سازمان‌های مشاوره‌ای هم به سرعت اصول و تکنیک‌های KM را در سایر سازمان‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای منتشر کردند. حتی تکنیک‌های آن را در دیگر دستورات‌العمل‌ها (disciplines) گنجانده‌اند. جالب است بدانید ورود مدیریت دانش به سازمان‌ها و اجرای تکنیک‌های آن در دهه ۱۹۸۰، دقیقاً زمانی اتفاق افتاد که اشتیاق زیادی برای حفظ سرمایه‌های فکری و شناسایی دانش سازمان به‌عنوان یکی از دارایی‌های اساسی، وجود داشت.

## تاریخچه توسعه مدیریت دانش

### مرحله اول توسعه مدیریت دانش: فناوری اطلاعات

بعد از شکل‌گیری مفهوم مدیریت دانش که در بخش ریشه مدیریت دانش به آن پرداختیم، این فناوری اطلاعات و اینترنت بود که باعث شکل‌گیری مفهوم سرمایه فکری و توسعه مدیریت دانش شد.



جامعه مشاوره مدیریت به قابلیت‌های جدیدی که می‌توانستند با استفاده از بستر اینترنت ارائه دهند پرداختند و متوجه شدند که اگر دانش را در سراسر سازمان به طور مؤثرتر به اشتراک بگذارند، می‌توانند از اختراع مجدد چرخ جلوگیری کنند، تعداد رقبای خودشان را کم کنند و سود بیشتری به دست بیاورند.

نکته مهم در مرحله اول توسعه، درباره چگونگی به‌کارگیری این فناوری (اینترنت) برای استفاده مؤثرتر از اطلاعات و دانش بود.

### مرحله دوم مدیریت دانش: منابع انسانی و فرهنگ شرکتی

چندین سال بعد از شکل‌گیری مفهوم مدیریت دانش، مرحله دوم تغییر و تحول شروع به شکل‌گیری کرد. در این زمان بود که مشخص شد به‌کارگیری صرف فناوری‌های جدید برای فعال کردن مؤثر اطلاعات و اشتراک‌گذاری دانش، کافی نیست. این مرحله جای خالی ابعاد انسانی و فرهنگی در اجرای مدیریت دانش را مشخص کرد. در مرحله دوم این تفکر که «اگر شما فناوری را ایجاد کنید، کارکنان استفاده می‌کنند»، یک تفکر اشتباه تلقی شد. به عبارت دیگر ایرادی بر آن وارد بود که تفکر «اگر شما فناوری را ایجاد کنید، کارکنان استفاده می‌کنند» دستوری است و منابع انسانی در این مرحله به اندازه کافی در نظر گرفته نشده‌اند. همین نادیده گرفتن، به راحتی باعث شکست سریع این طرز فکر شد.

این ایرادها باعث شد سازمان‌ها برای اجرای KM در صدد تغییر فرهنگ سازمانی باشند. تغییرات اعمالی برای تسهیل و تشویق اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش، بسیار عمده و عمیق بود. سازمان‌ها متوجه شدند باید در فرهنگ سازمانی علی‌الخصوص روی نحوه پاداش دادن و اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات تجدید نظر کنند.

با این اوصاف می‌توانیم بگوییم «مدیریت دانش»، خیلی بیشتر از ساختاردهی به دانش، اطلاعات و قابل‌دسترس کردن آنها است.



تغییرات تا جایی ادامه پیدا کرد که رهبران مدیریت دانش در فرایند تصمیم‌گیری برای طراحی خط‌مشی‌های جبران خسارت سازمان، مشارکت کردند. فرایندی که از نظر سیاست‌های سازمان بسیار حساس و مملو از چالش است. یکی دیگر از اجزای اصلی مرحله دوم، طراحی سیستم‌هایی با کاربری آسان و کاربرپسند بود. استعاره‌ای که مورداستفاده قرار گرفت این بود که رابط کاربری در سیستم‌های مدیریت دانش، باید به اندازه کارایی داشبورد یک خودرو شهودی و واضح به نظر برسد. در این مرحله بود که طراحی سیستم متناسب با عوامل انسانی هم جزء مهمی از KM شد.

#### تاثیر تحقیق‌های علمی در ارتقای مرحله دوم مدیریت دانش

هم‌زمان با آشکار شدن نقش و اهمیت عوامل انسانی، دو موضوع اصلی از ادبیات کسب و کار وارد حوزه مدیریت دانش شد. اولین موضوع از پیتر سننگ (Senge, Peter) در مورد «کار در سازمان یادگیرنده» در مقاله «هنر و عملکرد سازمان یادگیرنده» و دومی از نوناکا (Nonaka) در مورد چگونگی کشف و پرورش دانش «ضمنی» در مقاله «شرکت دانش آفرین: چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری پویا را ایجاد می‌کنند»؛ بود. این دو موضوع فقط در مورد عوامل انسانی پیاده‌سازی و استفاده از KM نبودند؛ بلکه در مورد ایجاد دانش، اشتراک دانش و ارتباطات بودند. در همین راستا یکی دیگر از بارزترین مشخصه مرحله دوم، «[انجمن‌های خیرگی](#)» (CoP) بود. آنها شاخص خیلی خوبی بودند که نشان می‌دادند مدیریت دانش از مرحله اول به مرحله دوم وارد شده است. نشان دیگر این تغییر در کنفرانس سال ۱۹۹۸ نمود پیدا کرد؛ آن هم وقتی که برای اولین بار تعداد قابل‌توجهی از

شرکت‌کنندگان از تیم‌های منابع انسانی بودند. سال بعد یعنی ۱۹۹۹، منابع انسانی بزرگ‌ترین گروه کنفرانس بود و آنها جای شرکت‌کنندگان فناوری اطلاعات که همیشه بیشترین تعداد شرکت‌کننده را داشتند، گرفتند.

### مرحله سوم KM: تکسونومی و مدیریت محتوا

مرحله سوم بر اساس آگاهی از اهمیت محتوا، به‌ویژه آگاهی از اهمیت بازیابی محتوا و بنابراین اهمیت ترتیب، شرح و ساختار محتوا توسعه پیدا کرد. شاید بهترین شعار برای مرحله سوم این باشد که «اگر کارکنان از سیستم استفاده کنند؛ ولی به نتیجه مطلوبشان نرسند، اصلاً خوب نیست». این شعار، طراحی سیستم‌های مدیریت دانش را به سمت تکسونومی و مدیریت محتوا کشاند.



در کنفرانس KMWorld 2000، برای اولین بار ردپای مدیریت محتوا ظاهر شد؛ در این کنفرانس، مدیریت محتوا تبدیل به یک موضوع اصلی شد. همچنین گزارشی (TFPL) از اجلاس CKO (مدیر ارشد دانش) که در اکتبر ۲۰۰۱ برگزار شد؛ برای اولین بار تکسونومی‌ها را به‌عنوان یک موضوع اصلی در مدیریت دانش مطرح کرد. KMWorld در سال ۲۰۰۶، کارگاه آموزشی دو روزه‌ای با عنوان Taxonomy Boot Camp را به برنامه‌های خود اضافه کرد، این کارگاه نه تنها تا امروز ادامه دارد، بلکه در سطح بین‌المللی هم گسترش پیدا کرده است. موضوعات اصلی این حوزه در حال حاضر «تجزیه و تحلیل داده» و «یادگیری ماشینی» برای «جستجوی سازمانی» است. نکته اصلی این است که شما به عنوان کاربر باید بتوانید به طور مؤثر داده‌های خود را مدیریت و بازیابی کنید. «تجزیه و تحلیل داده» و «یادگیری ماشینی» ابزارهای قدرتمندی برای کمک هستند؛ اما این ابزارها هنوز جایگزین راهنمایی، آموزش و نظارت هوشمندانه انسان نشده‌اند.

## جامع‌ترین تعریف مدیریت دانش چیست؟

حالا و با وجود مقدمه‌ای که خواندید، می‌توانیم با درک بهتری به تعریف مدیریت دانش بپردازیم. مدیریت دانش در جامع‌ترین تعریف، «دانش جمعی سازمان را کنترل می‌کند و منجر به راندمان بهتر در آن می‌شود». به عبارتی «شرکت‌هایی که از استراتژی‌های مدیریت دانش استفاده می‌کنند، سریع‌تر به نتایج مطلوب کسب‌وکارشان می‌رسند چراکه مدیریت دانش باعث افزایش یادگیری سازمانی، همکاری بین اعضای تیم و در نهایت تصمیم‌گیری سریع‌تر و آسان‌تر در سراسر کسب‌وکار می‌شود. همچنین فرایندهای سازمانی مختلف مثل آموزش، آنبوردینگ و ... را آسان می‌کند». در تعریفی که گروه گارتنر برای این مفهوم بیان کرد و به‌عنوان متداول‌ترین تعریف شناخته می‌شود؛ مدیریت دانش این‌طور تعریف شده است:

«مدیریت دانش رشته‌ای است که رویکردی یکپارچه را برای شناسایی، جمع‌آوری، ارزیابی، بازیابی و اشتراک‌گذاری تمام دارایی‌های اطلاعاتی یک شرکت تجویز می‌کند. این دارایی‌ها ممکن است شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و تخصص یا حتی تجربیات ثبت نشده افراد باشند». تنها ایرادی که می‌توانیم به این تعریف بگیریم محدود شدن آن به دارایی‌های اطلاعاتی و دانشی درون سازمان است. این در حالی است که مدیریت دانش شامل دارایی‌های خارج از سازمان هم می‌شود. درست است که از نظر تاریخی ریشه مدیریت دانش به مدیریت در سازمان‌ها برمی‌گردد؛ اما مفهوم مدیریت دانش یا KM خیلی گسترده‌تر از مفاهیم درون سازمان است.

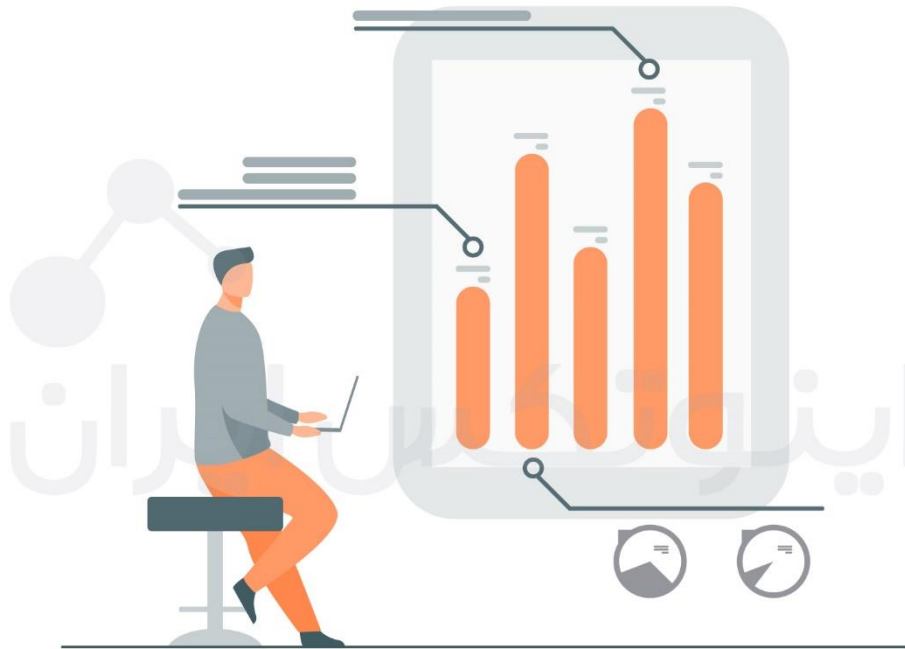
## چرا مدیریت دانش مهم است؟

شاید برای اهمیت مدیریت دانش همین بس که بگوییم می‌تواند راندمان و توانایی تصمیم‌گیری چابک در سازمان را بالا ببرد. البته این اهمیت وقتی خودنمایی می‌کند که در بازار رقابتی‌تری فعالیت می‌کنید و نیاز است برای عقب نماندن از رقبا و پیشی‌گرفتن از آن‌ها روش‌های هوشمندانه و انعطاف‌پذیرتری را پیش بگیرید؛ چراکه شما باید توانایی تشخیص مسائل قبل از مواجهه با آن‌ها را داشته باشید و بتوانید به سرعت اطلاعات جدید را کسب و به‌نوآوری‌های جدید پاسخ دهید. اما از آنجایی که دلایل زیاد دیگری برای اهمیت مدیریت دانش وجود دارد در ادامه به برخی از آنها می‌پردازیم.

برای مثال مدیریت دانش این اطمینان را به ما می‌دهد که همه کارکنان به تخصص و دانش کلی سازمان دسترسی دارند؛ این یعنی نیروهای باهوش‌تر در سازمان. نیروهایی که می‌توانند سریع‌تر و آگاهانه‌تر تصمیم‌گیری کنند. در آن طرف سکه سازمان، مشتریان شرکتی که از مدیریت دانش استفاده می‌کند، دسترسی بیشتری به روش‌های سازمان و در نهایت رضایت بیشتری



دارند. از نگاهی دیگر مدیریت دانش می‌تواند به انباشت، ذخیره و به اشتراک گذاری مؤثر دانش کمک کند. این اتفاق باعث شکل‌گیری فرهنگ سازمانی عمیق‌تری می‌شود که در آن افزایش کارایی و رضایت کارکنان در اولویت است. همچنین می‌تواند دانش پیچیده سازمان را ساده و برای کل سازمان قابل‌دسترس کند. مثلاً به کارکنان اطلاع‌رسانی می‌کند که در گذشته چه پروژه‌هایی با موفقیت انجام شده‌است و یا انجام چه به‌روشن‌هایی در گذشته باعث بهبود عملکرد و تصمیمات استراتژیک در کارکنان شده‌است. **البته از این نکته مهم غافل نشوید که نداشتن سیستم مدیریت دانش بهتر از داشتن سیستم مدیریت دانشی ناکارآمد است.**



## چه اتفاقی‌هایی منجر به استفاده از راهکارهای مدیریت دانش می‌شود؟

احتمالاً برایتان سؤال پیش‌آمده‌است که شرکت‌ها به‌واسطه چه اتفاق‌هایی تصمیم می‌گیرند مدیریت دانش را در سازمانشان به‌کار ببرند. در ادامه به چند مورد مهم که منجر به این تصمیم می‌شود می‌پردازیم:

- زمانی که دو سازمان با هم ادغام می‌شوند یا زمانی که یک شرکت اقدام به خرید و تملک شرکتی دیگر می‌کند. در این شرایط نیاز است هر دو مجموعه در بخش‌های مختلف به اطلاعات، مستندات و شیوه‌های کاری دسترسی سریع داشته باشند و تیم‌ها هم برای اشتراک گذاشتن تخصصشان تشویق شوند.
  - وقتی که موعد بازنشستگی برای کارکنان کلیدی فرامی‌رسد و نیاز به کسب دانش آنها قبل از خروج است. البته در این مورد باید حتماً زمان کافی برای این کار وجود داشته باشد.
  - زمانی که سازمان به‌طور مرتب استخدامی‌های جدیدی دارد که نیازمند آموزش و آنبوردینگ هستند.
- این سه مورد از رایج‌ترین دلایل برای شروع فرایند مدیریت دانش است. فرایندی که مزایا و ارزش زیادی به همراه دارد و تحقیقات علمی هم این مزایا را تأیید می‌کنند. این تحقیقات نشان می‌دهند مدیریت دانش به شکل مثبتی بر ظرفیت‌های پویا و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

## فرایند اجرای مدیریت دانش شامل چه مراحل است؟

اگر با خواندن این نوشته به این فکر افتاده‌اید که سازمانتان نیازمند وجود مدیریت دانش است؛ قبل از هر اقدامی باید به چند نکته کلیدی توجه کنید. برای شروع نیاز است از سازمانی وظیفه محور تبدیل به سازمانی فرایندمحور شوید. شما نیازمند استراتژی‌هایی برای ایجاد فرایندهای کارآمد و یا حتی ترکیب آنها هستید. همچنین باید بدانید دانش موجود و در دسترس سازمان شما چیست، لازم است دانش‌های موجود خود را تفکیک کنید و کشف کنید که چطور می‌توانید این اطلاعات را برای تولید ارزش بیشتر منتشر کنید. پس با توجه به اهمیت فرایندها در این بخش روی چستی فرایندهای مدیریت دانش تمرکز می‌کنیم. این کار را با تعریف چرخه ۶ مرحله‌ای ایجاد فرایند مدیریت دانش پی می‌گیریم.

### مرحله اول: کشف

هر سازمان دارای منابع زیادی از دانش است. این منابع شامل: کارکنان، داده‌ها، سوابق مالیاتی، نامه‌ها و ... هستند. از طرفی می‌توانیم این منابع را شامل دیسک‌های داده، اطلاعاتی که حاصل تجزیه و تحلیل کسب‌وکار است و آموزش‌ها و مهارت‌هایی بدانیم که کارکنان برای سازمان به ارمغان می‌آورند. یا حتی می‌توانیم این منابع را شامل تجربه و تخصص منحصر به فردی که کارکنان در کار ایجاد می‌کنند؛ بدانیم. این منابع از هر نوعی که باشند باید در طول فرایند کشف، آنها را پیدا کنید. نکته مهم اینکه در مرحله کشف باید تمرکز خود را روی کشف منابع اطلاعاتی بگذارید که احتمال گم‌شدن آنها زیاد است. با درک اینکه دانش از کجا و چگونه در اطراف سازمان شما جریان پیدا می‌کند، مراحل و گام‌های بعدی فرایند را استوارتر می‌گذارید.

### مرحله دوم: جمع‌آوری

جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های موجود باعث شکل‌گیری دانشی می‌شود که فرایندهای آینده بر اساس آنها ساخته می‌شوند. این دانش ممکن است از منابع مختلفی به دست بیاید. از جمله این منابع می‌توانیم به اسناد، فرایندها، محصولات، کارمندان درون سازمانی و یا افراد خارج از سازمان که دانش یا تخصصی مرتبط با سازمان دارند، اشاره کنیم.

ابزارهای زیادی در این مرحله می‌توانند به شما کمک کنند از جمله این ابزارها می‌توانیم به نظرسنجی‌های خودکار، اسکن اسناد، ابر داده‌ها و ... اشاره کنیم. این موضوع می‌تواند از طریق سیستم‌های بازخورد مستمر کارمندان یا رویه‌های عمیق‌تری مثل [آفبوردینگ](#) هم انجام شود. در نظر داشته باشید که جمع‌آوری نامنظم و درهم اطلاعات، منجر به تصمیم‌گیری بدون شناخت کامل از ظرفیت‌های سازمان می‌شود. ولی اگر این مرحله به درستی اجرا شود، احتمالاً بسیاری از فرایندهای سازمانی مجدداً تعریف می‌شوند و کسب دانش سازمانی بخشی از فرایندهای روزمره شما می‌شود.

### مرحله سوم: ارزیابی و سازماندهی

این مرحله، شامل تجزیه و تحلیل عمیق دانش‌های جمع‌آوری شده در دو مرحله قبل است. داده‌ها باید به حدی ساختاریافته، منظم، قابل جستجو و قابل دسترس باشند که به راحتی بتوانید آنها را ارزیابی و سازماندهی کنید. برای اطمینان از دقیق بودن ارزیابی دانش جمع‌آوری شده، ارزشمندی اطلاعات و به روز بودن آنها را مورد توجه قرار دهید. در این مرحله است که پای نرم‌افزار مدیریت دانش به سازمان شما باز می‌شود و باید دانش‌های جمع‌آوری شده را در ساختار درست جای دهید. پیکربندی نرم‌افزار (ویژگی‌های امنیتی، کنترل دسترسی و ...) را متناسب با ویژگی‌های سازمانتان تغییر دهید و از نرم‌افزار مدیریت دانش استفاده کنید. نرم‌افزار مناسب به رهبر تیم اجازه می‌دهد، سازماندهی، ارزیابی، بخش‌بندی دانش و ذخیره آنها در یک پایگاه داده را ساده‌تر مدیریت کند.



این مرحله بخش مهمی از فرایند مدیریت دانش است؛ چرا که بدون آن، دانش سازمانتان نظم و ساختار نخواهد داشت. نامنظم بودن دانش به معنی سخت پیدا شدن دانش خاص در آینده است. پس مشخص کنید با چه ساختاری قرار است اطلاعات را به اشتراک بگذارید تا عملکرد شرکت بهبودیافته و دانش لازم برای بهبود عملکرد کارکنان به آنها برسد.

### مرحله چهارم: اشتراک‌گذاری و توزیع

قطعاً تا اینجا مقاله متوجه شده‌اید که اصلی‌ترین هدف مدیریت دانش ایجاد نظم و رساندن دانش تخصصی در زمان درست به دست کارکنان درست است؛ حالا و با این درک می‌دانید بعد از ایجاد پایگاه دانشی دقیق و با جزئیات باید در مورد چگونگی به اشتراک‌گذاری دانش برنامه‌ریزی کنید. شما برای اینکه نرم‌افزار مدیریت دانش در سازمانتان به رسمیت شناخته شود و مورد استفاده کارکنان قرار بگیرد باید اشتراک‌گذاری دانش را در اولویت قرار دهید و به آن پاداش دهید. این کار شامل خود نرم‌افزار و حتی فضای کاری سازمانتان می‌شود. شما باید فضایی ایجاد کنید که در آن اعضای تیم به طور فعالانه تشویق شوند به سایر کارمندان آموزش بدهند و از همدیگر بیاموزند. نکته آخر برای توزیع دانش اینکه باید راهی ساده برای دسترسی کاربران به اطلاعات ایجاد کنید. این راه‌ها می‌تواند شامل: پرسش‌های متداول، فیلم‌های آموزشی، گزارش‌های جامع (white papers) و راهنماها باشد.

### مرحله پنجم: به‌کارگیری

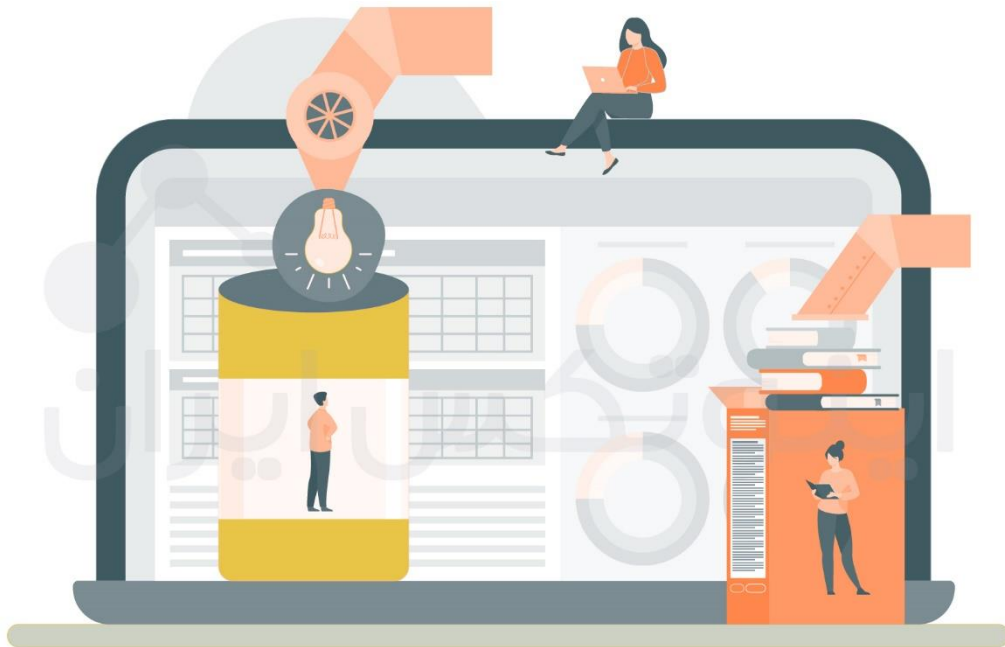
پنجمین مرحله، مرحله خوشایند به‌کارگیری دانش و چشیدن ثمره زحمات مراحل قبل است. اینجا است که سازمانتان از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند می‌شود. یعنی کارکنانتان می‌توانند از دانش‌های تخصصی ثبت‌شده برای انجام وظایفشان (تسک‌هایشان) استفاده کنند و همچنین شاهد طیف وسیعی از تغییرات مثبت در بهره‌وری، دقت، تصمیم‌گیری و نوآوری خواهید بود.

### مرحله ششم: ابداع (خلق دانش)

اکثر سازمان‌ها اجرای فرایند مدیریت دانش را تنها تا مرحله قبل می‌بینند. این در حالی است که خلق دانش یکی از مهم‌ترین موارد در اجرای فرایند مدیریت دانش است. مرحله‌ای که بسیار شاهد نادیده‌گرفتن آن هستیم و این بزرگ‌ترین اشتباه ممکن در حق اجرای مدیریت دانش است. شما نباید مدیریت دانش را فرایندی یکبار برای همیشه (one-and-done) بدانید و فکر کنید تنها با یک بار مُقیمی دانش و توزیع آن می‌توانید نتایجی که به دنبال آن هستید را پیدا کنید. اجرای مدیریت دانش فرایندی مستمر است. فرقی نمی‌کند تیم شما رویکردی جدید و کارآمدتر برای حل یک مسئله کشف کرده‌است یا روشی بهتر برای جمع‌آوری داده‌های شرکت پیدا کرده‌اید. هر اطلاعات و دانش جدید هرچند کوچک را باید دائماً در فرایندها به‌روز و ذخیره کنید.

## مهم‌ترین اهداف مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش به خودی خود هدفی ندارد و تنها هدف آن این است که شما را به اهداف سازمانتان برساند. اما در ساده‌ترین تعریف، به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که با قراردادن اطلاعات در مکانی که به راحتی برای همه کارمندان قابل دسترسی باشد، سیلوهای مملو از دانش (انباشت نامنظم و پیچیده دانش) را تجزیه کنند.



به این ترتیب مکانی برای افراد فراهم می‌شود تا دانش و تجربه خود را در آن قرار دهند. با این کار اطمینان خاطر حاصل می‌شود که دانش افراد خبره تیم شما بعد از رفتنشان جایی نمی‌رود و برای همیشه در سازمانتان باقی می‌ماند. این تنها یکی از اهداف مدیریت دانش است. در ادامه به برخی دیگر از این اهداف خواهیم پرداخت که همان اهداف کسب و کار هستند.

- ارتقاء ارتباطات، مشارکت و همکاری بین کارکنان؛
- تبدیل دانش ضمنی به آشکار؛
- بهبود فرایندهای آموزشی کارکنان، آموزش و شبکه‌سازی کارکنان تازه استخدام شده (آنبوردینگ)؛
- بهبود فرایندهای مرتبط با توسعه کارکنان؛
- حفظ دانش سازمانی (که منجر به ایجاد حافظه سازمانی می‌شود)؛
- بهبود دسترسی به دانش موجود در سازمان؛
- بهبود توزیع دانش در سازمان؛
- بهبود مدیریت نوآوری، کاهش هزینه‌ها و دانش فروش؛
- افزایش کارایی داخلی (به این معنی که درس‌آموخته‌ها، مفاهیم و تجربیات در شرکت ثبت و به کار گرفته می‌شود)؛
- افزایش وفاداری (روابط پایدار با مشتری ایجاد و تقویت می‌شود همچنین از به‌روشنی، مفاهیم و تجربیات مثبت و منفی در سازمان استفاده می‌شود)؛
- بهبود تشخیص و استفاده از فرصت‌های آینده، نوآوری در حوزه محصولات، کوتاه‌کردن زمان اجرا و دریافت پیشنهادها.

## ۴ بُعد اصلی مدیریت دانش چیست؟

همان‌طور که می‌بینید در این مقاله از جنبه‌های مختلفی به مفهوم و کارکرد مدیریت دانش نگاه می‌کنیم تا جامع‌ترین دید را نسبت به این مفهوم پیدا کنید. در این بخش با مهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش آشنا می‌شوید. در یکی از متداول‌ترین دیدگاه‌ها چهار مؤلفه یا بُعد برای مدیریت دانش تعریف شده‌است که شامل: **کارکنان کلیدی، فرایند، محتوا/IT و استراتژی** است.

### کارکنان کلیدی

صرف‌نظر از صنعت، اندازه یا نیازهای دانشی سازمانتان، شما همیشه به افرادی نیاز دارید که به اشتراک‌گذاری دانش را رهبری، پشتیبانی و حمایت مالی کنند. در همین راستا، پارادایم تقریباً معروفی با عنوان «**کارکنان، فرایند و فناوری**» وجود دارد. از اوایل دهه ۱۹۹۰، رهبران سازمانی از این پارادایم که به «**مثلث طلایی**» هم معروف است؛ برای رهبری تغییرات سازمانی استفاده می‌کردند. ایده و جان کلام این پارادایم این است که اگر بیش از حد روی یک عامل تمرکز کنید، ابتکار عمل شما شکست خواهد خورد. فراموش نکنید که ترتیب هم در آن خیلی مهم است؛ یعنی قبل از ورود به فرایندها و فناوری، باید افراد مناسب را درگیر کنید. این یعنی وقتی یک برنامه KM را شروع می‌کنید، به دو نوع از کارکنان کلیدی نیاز دارید:

- **اول:** رهبران ارشدی که حامی برنامه مدیریت دانش‌اند و می‌توانند مدیریت دانش را به استراتژی‌های کلان سازمان مرتبط کنند.
- **دوم:** نمایندگانی از بخش‌های مختلف سازمان که به پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان کمک کنند.

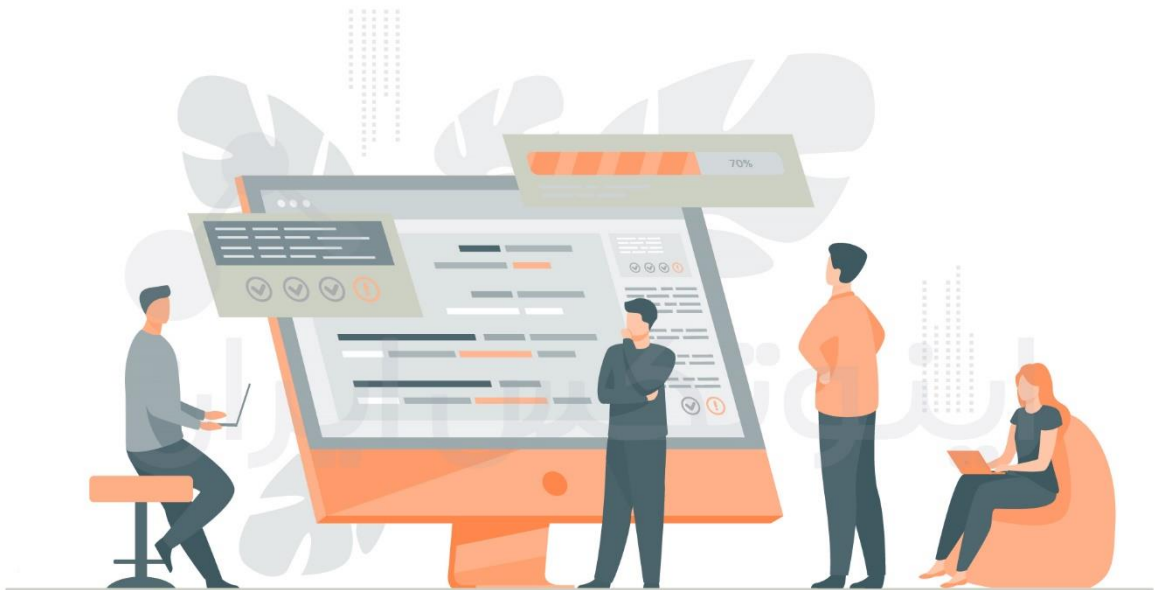
رهبران ارشد باید افرادی باشند که همیشه در معرض دید سایر کارمندان هستند؛ درگیری قابل‌توجهی با کسب و کار دارند و به دنبال دریافت راه‌حل و نتایج بزرگی از پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. این رهبران، اغلب مسئول بخش‌هایی از سازمان هستند که نیازهای دانشی اساسی و فوری دارند (به‌عنوان مثال، خبره‌ها در واحد آن‌ها در حال بازنشستگی هستند و کارکنان جدید هم نمی‌توانند به سرعت آماده‌به‌کار شوند). برای انتخاب نمایندگانی از بخش‌های مختلف سازمان، قبل از هر چیز به همکاران خود در حوزه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و بهبود فرایند مراجعه کنید. تحقیقات [APQC](#) نشان می‌دهد همکاری با این واحدها کارایی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.



بیشتر سازمان‌ها هم‌زمان با تلاش KM برای رسیدن به بلوغ، یک تیم اصلی برای KM تشکیل می‌دهند. این تیم شامل پشتیبانان، تسهیلگران و ایجاد یک کمیته اجرایی برای ارائه سرپرستی مداوم است؛ چراکه برای تبدیل اشتراک‌گذاری دانش به بخشی از فرهنگ سازمانی، نیازمند افراد متعهد در سطوح مختلف و در زمینه‌های مختلف کسب و کار هستید. نکته جالب اینکه برای این کارها نیاز نیست پول زیادی خرج کنید یا زمان زیادی را از کارکنانتان بگیرید؛ به خصوص اگر فرایندهای شما هوشمند طراحی شده باشند، محتوا و زیرساخت IT شما دست‌وپاگیر نباشد و استراتژی شما خوب باشد.

## فرایندها

دانش در سازمان‌هایی که مدیریت دانش قوی دارند، مثل آبی است که در شبکه آب شهری حرکت می‌کند با این تعریف وقتی کسی به آب احتیاج دارد فقط کافی است شیر آب را بچرخاند. تیم مدیریت دانش در سازمان هم مثل تیم طراح شبکه آب شهری است. آنها متخصص سیالات و نحوه انتقال و توزیع آب هستند و می‌توانند گلوگاه‌ها را تشخیص دهند، جریان آب را هدایت کنند و ورودی و خروجی را اندازه بگیرند. این در حالی است که یک شهروند بدون نیاز به دانستن تمام این جزئیات، فقط شیر آب را باز می‌کند و از آن استفاده می‌کند. طراحی فرایندها در سیستم مدیریت دانش هم باید به نحوی انجام شود که دسترسی به دانش در تیم یا سازمان به سادگی دسترسی یک شهروند به آب سالم و گوارا باشد.



برای تیم‌های مدیریت دانش مهم‌ترین اصل، شناسایی راه‌هایی برای ایجاد فرایندهایی با مشخصات تعریف شده در پاراگراف قبل و در دل فرایندهای کسب‌وکار است. همان فرایندهایی که کارمندان هر روز از آنها استفاده می‌کنند. به طور مثال می‌توانید جمع‌آوری دانش را به‌عنوان بخشی از **جلسات پایان فازهای مهم پروژه** تعریف کنید و برای آن فرایندی خاص تعریف کنید. علی‌رغم اینکه ابزارهای فناوری در این زمینه کمک‌کننده هستند اما در ابتدا حتماً باید درک دقیقی از فرایندها و افراد به دست بیاورید.

## محتوا / فناوری اطلاعات

شما به محتوا و ابزارهای فناوری اطلاعاتی نیاز دارید که افراد مناسب را در زمان مناسب به محتوای مناسب متصل کنند. در اینجا به هر نوع دانش مستند، محتوا می‌گوییم. این محتوا می‌تواند مثل تمپلیت‌ها و ویدئوهای آموزشی باشد که می‌تواند توسط سایر کارمندان فوراً مورد استفاده مجدد قرار بگیرد یا ممکن است شامل اطلاعات نامرتب و بدون ساختار اما مرتبط، مثل اسناد

پروژه باشد. شما باید بتوانید محتوا را در کنار فناوری اطلاعات (IT) قرار دهید چرا که این زیرساخت‌های فناوری اطلاعات است که افراد را قادر می‌سازد این موارد را ایجاد کنند، محتوا را در نرم‌افزار قرار دهند و به آن دسترسی پیدا کنند.



اگر سیستم مدیریت دانش نداشته باشید، کارمندان هم‌چنان به تولید محتوا ادامه می‌دهند. ولی نکته اینجاست که محتواهای ایجاد شده را در پوشه‌ها و جاهایی قرار می‌دهند که در آینده نمی‌توانند آنها را پیدا کنند؛ چیزهایی که دیگران قبلاً ایجاد کرده‌اند را دوباره می‌سازند و خطرناک‌تر از همه اینکه از محتوای قدیمی و به‌روز نشده یا نادرست مجدداً استفاده می‌کنند. پس برای عدم مواجهه با این مشکلات باید سازمان‌ها از مدیریت محتوا و فناوری برای تسهیل همکاری، خلق نوآوری و ارائه خودکار محتوا به کارمندان در لحظاتی که امکان یادگیری بالاست، استفاده کنند.

## استراتژی

به عنوان آخرین بُعد باید بدانید که هر برنامه مدیریت دانش به یک استراتژی واضح، مستند و مرتبط با کسب و کار نیاز دارد. چراکه بدون استراتژی حتی اگر بهترین ابزارهای فناوری و یک تیم مدیریت دانش فوق العاده هوشمند هم داشته باشید، همه چیز بیهوده خواهد بود.



اگر قایق در جهت اشتباه حرکت کند، سخت پارو زدن کمکی به برگشت نخواهد کرد. این نقل قول از **Kenichi Ohmae** تاکید می‌کند که شما به یک استراتژی قابل اتکا برای کسب و کارتان نیاز دارید. استراتژی که درک عمیقی از نیازهای دانش حیاتی سازمان شما را با جزئیات زیر نشان دهد:

- ارزش پیشنهادی مدیریت دانش را روشن کند (چگونه قرار است مدیریت دانش چالش‌های کسب و کار شما را حل کند)؛
- ابزارها، رویکردها و نقش‌هایی که برای رسیدن به آن نیاز دارید را بیان کند؛
- بودجه، ROI و تأثیر مورد انتظار از مدیریت دانش بر کسب و کار را بیان کند.

## مزایای استفاده از مدیریت دانش

در این مقاله بارها به اهمیت مدیریت دانش که خود جزئی از مزایای مدیریت دانش است پرداخته‌ایم به همین دلیل در این بخش سعی می‌کنیم از جنبه متفاوت‌تری به برخی از مزایای مدیریت دانش بپردازیم. لازم به ذکر است به دلیل نبود آمار و اطلاعات دقیق در بازار ایران از آمار جهانی استفاده شده است. این مزایا شامل:

### کاهش زمان جستجوی اطلاعات

گزارش مؤسسه جهانی مکنزی نشان می‌دهد که یک سیستم مدیریت دانش کارآمد می‌تواند زمان جستجوی اطلاعات را تا ۳۵ درصد کاهش دهد و بهره‌وری سازمان را ۲۰ تا ۲۵ درصد بالا ببرد.

### کاهش هزینه‌ها با اشتراک‌گذاری دانش

یافته‌های جمع‌آوری‌شده از International Data Corp نشان می‌دهد که Fortune500 سالانه ۳۱٫۵ میلیارد دلار را به دلیل ناتوانی در به اشتراک گذاشتن دانش از دست می‌دهند. این یعنی بدون وجود یک سیستم مدیریت دانش، کارمندان شما مجبور به یادگیری و حتی یادگیری مجدد فرایندها و اطلاعات هستند؛ کاری بسیار پرهزینه. همچنین IDC تخمین می‌زند که Fortune500 هر ساله ۳۱ میلیارد دلار را به دلیل نداشتن سیستم مدیریت دانش، از دست می‌دهند. مطالعات تخمین می‌زنند که بهبود دسترسی کارکنان به اطلاعات و ابزارهای موردنیازشان می‌تواند به‌ازای هر ۴۰۰۰ کارمند، ماهیانه ۲ میلیون دلار در هزینه‌های یک سازمان صرفه‌جویی کند.

### افزایش کارآمدی و افزایش سود و سهم بازار

اگر مدیریت دانش به رویکردهای رهبری یک سازمان اضافه شود، نیروی کار کارآمدتر و عملکردهای سازمانی سریع‌تر می‌شوند. با این سیستم، کارکنان آگاهانه‌تر و وظایف خودشان را انجام می‌دهند و این موضوع باعث ایجاد تجربه بهتری برای مشتریان و باطبع افزایش سود و سهم بازار برای سازمان می‌شود.

### شناسایی شکاف‌های مهارتی در تیم

زمانی که تیم‌ها شروع به مستندسازی دانش ضمنی و دانش آشکار شدنی می‌کنند؛ نقشه کاملی از دانش موجود در سازمان را می‌سازند. این نقشه مشخص می‌کند که هر یک از اعضا دقیقاً چه کاری انجام می‌دهند و در این بین چه کارهایی لازم است انجام شود ولی در حال حاضر انجام نمی‌شود. این درک باعث روشن شدن شکاف‌های مهارتی بین تیم‌ها می‌شود و اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مدیریت یا رهبر سازمان قرار می‌دهد. او با کمک این اطلاعات، یا ساختارهای سازمانی جدیدی را شکل می‌دهد یا کارکنانی متناسب با نیاز ایجاد شده (شکاف موجود) در سازمان استخدام می‌کند.

### شکل‌گیری تصمیمات آگاهانه‌تر در سازمان

سیستم مدیریت دانش افراد و تیم‌ها را با دانش مسلح می‌کند. با بهبود دسترسی به دانش فعلی و قدیمی سازمان، افراد می‌توانند مهارت‌های بیشتری کسب کنند و تصمیمات خود را مبتنی بر اطلاعات دقیق‌تری بگیرند. تصمیماتی که از اهداف کسب و کار پشتیبانی می‌کند.

## حفظ دانش سازمانی

ترک کار یا بازنشستگی خبره‌ها و کارمندان ارشد همیشه یکی از چالش‌برانگیزترین و پرهزینه‌ترین اتفاقات برای هر سازمان بوده و هست. چالشی که با وجود تکنیک‌ها مدیریت دانش می‌تواند به راحتی قابل حل باشد. به این صورت که با کمک مدیریت دانش، حافظه سازمانی برای کسب و کار ایجاد می‌شود. حافظه‌ای که دانش کارمندان با سابقه و خبرگان به مرور زمان در آن ثبت و نگهداری می‌شود. با این کار دانش حیاتی کارمندان کلیدی حتی بعد از خروج آنها در اختیار سازمان می‌ماند و در دسترس سایر اعضا قرار می‌گیرد.

## افزایش کارایی عملیاتی

اگر بخواهیم خیلی ساده به این موضوع نگاه کنیم باید بگوییم سیستم‌های مدیریت دانش پاتوقی ایجاد می‌کنند تا دانشکاران فعال، اطلاعات مرتبط و مورد نیازشان را سریع‌تر پیدا کنند. این به نوبه خود، زمان تحقیق و جستجو را کاهش می‌دهد و منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر می‌شود. همچنین، هزینه‌ها با توجه به افزایش کارایی عملیاتی، کمتر می‌شود.

## افزایش امنیت در داده‌ها و اطلاعات

سیستم‌های مدیریت دانش سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا کنترل مجوز، کنترل بازدید و سطح امنیت اسناد را شخصی‌سازی کنند. با این کار به عنوان یک سازمان اطمینان پیدا می‌کنید که اطلاعات فقط در کانال‌های صحیح و با افراد دارای مجوز دسترسی، به اشتراک گذاشته می‌شوند. شما می‌توانید با کمک این سیستم‌ها، به کارمندان خود استقلال بیشتری بدهید تا با خیال راحت و با اطمینان خاطر به دانش مورد نیازشان دسترسی داشته باشند.

## احتیاج به کمترین زمان برای بازآفرینی دانش موجود

شما هیچ‌وقت نمی‌توانید ادعا کنید که تمام دانش‌های موجود در سازمانتان را یکبار برای همیشه خلق و از آن استفاده می‌کنید، چرا که گاهی دانشی را از دست می‌دهید و مجبورید آن را دوباره بازآفرینی کنید. مدیریت دانش کمک می‌کند اگر نیاز به بازآفرینی دانش پیدا کردید با کمک دانش فردی و جمعی سازمان که در یک مکان واحد نوشته و ذخیره شده است؛ بازآفرینی دانش را در زمان کمتری انجام دهید. یعنی زمان کمتری صرف اختراع دوباره چرخ می‌کنید.

## ایجاد سیستمی با پاسخگویی ۲۴ ساعته

کارکنان دیگر مجبور نیستند در یک بازه زمانی طولانی با تماس تلفنی و یا ایمیل زدن منتظر دریافت اطلاعات باشند. انتظاری به این امید که آیا اطلاعات درستی کسب کنند یا نه. چرا که این سیستم محدودیت استفاده زمانی برای کاربران مجاز را ندارد.

## کاهش احتمال خطا و اشتباه

هم‌زمان با اینکه کارکنان اطلاعات را با همکارانشان به اشتراک می‌گذارند، از پیچیدگی‌های فرایندهای مختلف کم می‌شود چرا که کارکنان درک بهتری از سایر فرایندها پیدا می‌کنند و این موضوع باعث کاهش احتمال خطا و اشتباه می‌شود.



## فرایندهای استاندارد شده

با داشتن سیستمی که همه فرایندها و رویه‌های استاندارد شده در آن ثبت و در دسترس است می‌توانید عملکرد کارمندان و آموزش کارکنان را بهبود دهید. همچنین، این کار به حفظ اطلاعات و دانش سازمان کمک می‌کند و از به هم ریختن فرایندها در طول زمان جلوگیری می‌کند.

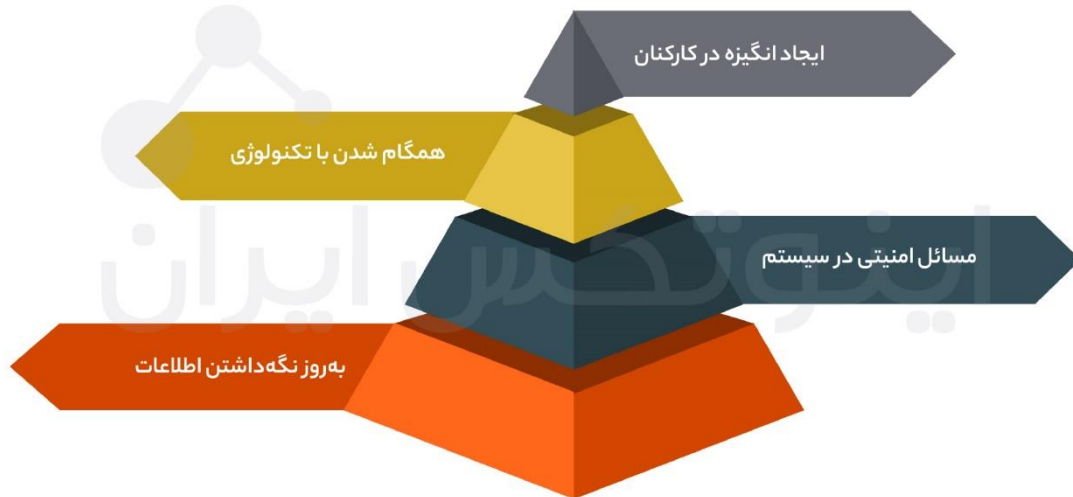
## ایجاد افزایش همکاری در تیم

در نهایت و به عنوان آخرین مزیت باید بگوییم چون این سیستم کمک می‌کند دانش در یک فضای مشترک به اشتراک گذاشته شود؛ بین اعضای تیم اعتماد شکل می‌گیرد و این اعتماد منجر به بهبود انجام فرایندهای کاری می‌شود. به عبارتی مدیریت دانش با درگیرسازی رهبر تیم و سایر اعضا، باعث شکل‌گیری ارتباطات باز و منعطف بین اعضا می‌شود.

## چالش‌های مدیریت دانش چیست؟ چرا مدیریت دانش شکست می‌خورد؟

از ابتدای این نوشته بسیار در مورد مزایا و اهمیت مدیریت دانش گفتیم و باز هم تأکید می‌کنیم که اجرای درست مدیریت دانش مزایای چشمگیر و قابل توجهی برای سازمانتان به ارمغان می‌آورد. ولی باید بدانید که اجرای آن نیازمند استمرار در اجرای فرایندها، صبر و مواجهه با چالش‌هایی است. در ادامه به برخی از این چالش‌ها اشاره می‌کنیم.

### برخی از چالش‌های مواجهه با مدیریت دانش



● **ایجاد انگیزه در کارکنان:** کارکنان برای انجام صحیح کارهایشان انگیزه‌های مختلفی دارند. یعنی هرکدام با یک انگیزه خاص و متفاوت است که تصمیم به انجام کاری می‌گیرند. مدیریت در سازمان باید درک درستی از این تفاوت‌ها داشته باشد و همچنین این هنر را داشته باشد که با چالش تفاوت انگیزه در کارکنان کنار بیاید و بتواند برای تغییر عادات و به اشتراک گذاری دانش در یک فضای کاری مشترک به کارکنانش انگیزه مناسب و متناسب را بدهد.

● **همگام شدن با تکنولوژی:** تکنولوژی‌ها دائماً و به سرعت در حال تغییرند. جا انداختن این تغییرات علی‌الخصوص برای نسل‌های قدیمی‌تر کار دشواری است.

● **مسائل امنیتی در سیستم:** چالش دیگر اینکه، مانند هر اطلاعات با ارزشی که در کسب‌وکارها وجود دارد مجوزهای کاربری و سطوح امنیتی باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که اطمینان حاصل شود افراد دارای مجوز خاص به اطلاعات مهم و حیاتی دسترسی دارند. همچنین برخی از کارکنان به بخشی از اطلاعات دسترسی ندارند.

● **به روز نگه داشتن اطلاعات:** درست مانند تکنولوژی، اطلاعات هم با سرعت زیادی تغییر می‌کند و هر روز اطلاعات زیادی در تیم تولید می‌شود. این تغییرات حتی اگر به اندازه تغییری جزئی در زاویه بستن یک پیچ باشد، باید به روزرسانی و ثبت شود. همچنین جزئیات این تغییرات باید در فرایندهای جاری کارکنان ثبت شود و در اختیارشان قرار بگیرد؛ با این کار به روش‌ها به وسیله سایر کارکنان قابل اجرا می‌شود. توجه داشته باشید که به روز نگه داشتن دانش و اطلاعات چالشی بزرگ، زمان‌بر اما برای کسب‌وکارها حیاتی است.

● **اشتباه در مورد دانش ضمنی.** سازمان‌ها و متولیان مدیریت دانش در آن‌ها اکثر اوقات وقتی می‌گویند دانش ضمنی در اصل منظورش همان دانش آشکارشدنی یا Implicit است، اما به اشتباه تلاش و هزینه زیادی را صرف استخراج دانشی می‌کنند که عملاً استخراج آن توجیه اقتصادی ندارد. این اشتباه انرژی زیادی از سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های ایرانی می‌گیرد و مسیر استقرار مدیریت دانش را به بیراهه می‌برد.

● **نگهداشت دانش و افراد بازنشسته.** یکی دیگر از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت دانش، حفظ دانش افرادی است که از سازمان خارج می‌شوند. این در حالی است که قسمتی از دانش این افراد با تعریف تکالیف مشخص یا انجام مصاحبه‌های معین قابل جمع‌آوری است. بخشی از دانش آن‌ها نیازمند صرف زمان کافی و فرد (افراد) مناسب برای جایگزینی است. دیر اقدام کردن در مورد دانش این افراد، فرصت کافی برای حفظ دانش آن‌ها را از سازمان می‌گیرد.

● **تعریف صحیح مسئله.** سازمان‌ها اکثراً در تعریف صحیح و اولویت‌دهی مسئله‌های خود در مدیریت دانش مشکل دارند؛ زیرا زمان کافی به شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات دانشی سازمان اختصاص نمی‌دهند. اگر مسئله و نیاز به درستی تشخیص داده شود و ابعاد آن به خوبی درک شود، از بسیاری چالش‌ها، خصوصاً در حوزه انگیزش جلوگیری می‌شود. در نتیجه مهم این است که مدیریت دانش را برای حل مسائل شفاف، مهم و قابل اندازه‌گیری به کار بگیرید نه به خاطر خود مدیریت دانش.

## تیم‌های درگیر در پیاده‌سازی مدیریت دانش چه کسانی هستند؟

معمولاً برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش لازم است ۶ تیم که در ادامه به آنها اشاره می‌کنیم با یکدیگر همکاری کنند. عدم همکاری و یا نادیده گرفتن هر کدام از اینها می‌تواند اجرای صحیح مدیریت دانش را دچار مشکل کند.



- **تیم میزبان.** تیم یا واحدی است که مدیریت دانش قرار است مسئله و نیاز آن‌ها را برطرف کند. پیاده‌سازی مدیریت دانش از طرف مدیر این تیم حمایت می‌شود. افراد این واحد باید درک کنند مدیریت دانش راه‌حل مشکل آن‌هاست. دقیقاً به همین دلیل اگر نتوانید مسئله درست و اولویت داری تعریف کنید، واحد میزبان از همکاری سر باز می‌زند و تمام تلاش‌ها نقش برآب می‌شود.

- **تیم سازمان و روش‌ها.** این تیم ممکن است تحت عنوان‌های مختلفی مثل طرح و برنامه، سازمان و روش‌ها، مهندسی فرایند یا حتی تضمین کیفیت در سازمان وجود داشته باشد. این تیم متخصص فرایندهاست و با درک خوبی که از فرایندهای سازمان دارد کمک می‌کند هم فرایندهای بهتری برای مدیریت دانش طراحی شود هم یکپارچگی آن‌ها با فرایندهای کاری سازمان حفظ شود.

- **تیم منابع انسانی.** بخشی از پروژه‌های مدیریت دانش به توسعه توانایی‌های کارکنان، اجرای برنامه‌های مدیریت تغییر و تقویت نقش رهبری سازمان اختصاص دارد. نقش افراد و عادات‌های کاری آن‌ها در مدیریت دانش بسیار مهم است. حضور تخصص‌هایی مانند منابع انسانی و روان‌شناس سازمانی به تعامل بهتر با افراد و ایجاد ارتباط مؤثرتر در مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش کمک می‌کند.

- **تیم فنآوری اطلاعات.** یکی از ابعاد مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده مناسب از ابزارهای فنآوری اطلاعات است. متخصصان فنآوری اطلاعات می‌توانند به آنالیز مسئله‌های سازمان کمک کنند و ابزارهای مناسبی را برای پاسخ به آن

انتخاب کنند. ابزارهایی که با منابع اطلاعاتی و سایر سیستم‌های سازمان یکپارچه و هم‌خوان است. هم چنین پیشرفت‌های سریع فناوری اطلاعات در دهه‌های اخیر راه‌ها و الگوهای جدیدی مانند هوش مصنوعی، [یادگیری ماشینی](#) را در دسترس قرار می‌دهد که می‌تواند اثربخشی و فواید مدیریت دانش را چندبرابر کند.

● **متخصصان اطلاعات و دانش‌شناسی.** علم اطلاعات و دانش‌شناسی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است. اگر سازمان، بدون همراهی متخصصان سازمان‌دهی و طبقه‌بندی دانش و اطلاعات، به سراغ پیاده‌سازی مدیریت دانش برود نهایتاً به سیستم‌هایی ناکارآمد می‌رسد. متخصصان علم اطلاعات می‌دانند بهترین روش‌های سازمان‌دهی، چینش و مرتبط کردن اطلاعات به هم چیست. حضور این افراد موجب می‌شود اطلاعات با ساختاری درست، با مفهوم دقیق‌تر و قابل‌استفاده‌تر ذخیره و بازیابی شود.

● **استراتژیست‌ها.** مدیریت دانش باید به اهداف مهم و استراتژیک سازمان متصل باشد و مدیران به شفافیت متوجه شوند هزینه و زمانی که صرف مدیریت دانش می‌کنند کجا منجر به نتایج کلیدی برای سازمان می‌شود. استراتژیست‌ها باید در تعریف صحیح مسئله‌ها، اولویت‌دهی آن‌ها و پایش و سنجش نتایج برنامه‌های مدیریت دانش مشارکت کنند.

## کدام واحد باید متولی مدیریت دانش باشد؟

علی‌رغم این که واحدهای مختلفی درگیر پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شوند تجربه و عقل حکم می‌کند بخش مشخصی از سازمان متولی مدیریت دانش خصوصاً بعد از پیاده‌سازی آن باشد. این که کدام واحد متولی مدیریت دانش است به ساختار، اندازه سازمان و نوع راهکارهایی بستگی دارد که برای مدیریت دانش به کار گرفته است. در شرکت‌های کوچک ممکن است نگهداری و به‌روزرسانی پایگاه دانش وظیفه تک‌تک افراد سازمان باشد؛ اما سازمان‌های بزرگ معمولاً از یک یا چند **مدیر دانش اختصاصی** استفاده می‌کنند که وظیفه نگهداری و به‌روزرسانی مستمر پایگاه دانش را به عهده بگیرد. اما سؤال این است که این فرد یا افراد باید به چه کسی گزارش دهند؟ یا زیرمجموعه کدام بخش از سازمان هستند؟

- در سازمان‌های پیشرو که تجربه طولانی‌تری در مدیریت دانش دارند، معمولاً یک مدیر ارشد دانش یا CKO وجود دارد که مستقیماً به مدیرعامل سازمان گزارش می‌دهد.
- اگر راهکارهای مورداستفاده در مدیریت دانش بیشتر مبتنی بر نرم‌افزار باشد واحد فناوری اطلاعات و اگر بیشتر به فرایندهای کاری متکی باشد واحدهایی مانند سازمان و روش‌ها، مدیریت فرایند یا تضمین کیفیت باید متولی مدیریت دانش شوند.
- در سازمان‌های نوپا که مدیریت دانش هنوز به یک حرکت سازمانی و استراتژیک تبدیل نشده است، اغلب واحد منابع انسانی یا واحد تحقیقات و پژوهش به‌عنوان متولی شناخته می‌شوند.

## وظایف مدیر دانش چیست؟

حالا که در بخش قبلی با نقش جدیدی تحت عنوان مدیر دانش آشنا شدید بهتر است بدانید این نقش دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد. مدیر دانش مسئول است تا اطمینان حاصل کند همه کارکنان به اطلاعات ضروری و موردنیازشان در کمترین زمان دسترسی دارند. این افراد سایر کارمندان را از وجود یک حافظه سازمانی مطمئن می‌کنند و باعث افزایش بهره‌وری افرادی می‌شوند که مسئولیت‌های جدید را بر عهده گرفته‌اند. آنها فرایندها و رویه‌هایی را برای ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش در سراسر سازمان ایجاد می‌کنند. مدیران دانش نقش مهمی در شرکت‌های مبتنی بر داده و دانش ایفا می‌کنند. آنها در رأس ارائه اطلاعات موردنیاز به هر یک از کارکنان، برای عملکرد خوب، افزایش کارایی و بهره‌وری هستند. نکته آخر اینکه مدیران دانش تمام سعی خود را می‌کنند تا فرهنگ ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش در کل سازمان جا بیفتد و مطمئن شوند که دانش مناسب، بدون هیچ کم‌وکاست یا اطلاعات اضافه‌ای به دست افراد مناسب می‌رسد.



در تعریف دیگری می‌توانیم مدیر دانش را شبیه به مدیر منابع انسانی ببینیم. مدیر منابع انسانی کمک می‌کند منبعی ارزشمند در سازمان (کارکنان) بهتر و مؤثرتر کار کند تا هدف واحدهای دیگر برآورده شود. حالا و در تعریف مدیر دانش به جای این منبع یعنی کارکنان، باید دانش را قرار دهیم؛ به این شکل که مدیر دانش، دانش کل سازمان را بر اساس چرخه دانش جمع‌آوری و در اختیار سایر کارمندان قرار می‌دهد تا سایر واحدها به بهره‌وری بالاتری برسند. اگر نیاز به اطلاعات بیشتری در این زمینه دارید، خواندن مقاله [مدیر دانش کیست و چه وظایفی دارد؟](#) را به شما توصیه می‌کنم.

## گام‌های اجرایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟

حالا که در مورد تمامی جزئیات مدیریت دانش اطلاعات کسب کردید، زمان پیاده‌سازی چارچوب‌های آن است تا بتوانید نتایج بهینه آن را به وضوح و در زمان کمتری مشاهده کنید.



### ۱. ابتدا اهداف برنامه را تعیین کنید.

برای تعیین اهداف مناسب قبل از هر کاری مشکلاتی که در سازمانتان نیاز به راه‌حل دارند را مشخص کنید. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را مشخص کنید. اهداف کوتاه‌مدت به دنبال ارزیابی این هستند که آیا طرح در مسیر درست خود قرار دارد یا نه. اهداف بلندمدت هم در ایجاد تصویری جامع از مدیریت دانش به شما کمک می‌کنند. این اهداف باید واضح و مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دسترس، واقعی و به‌موقع باشد.

### ۲. آماده تغییر باشید.

مدیریت دانش تنها استفاده از یک یا چند ابزار نیست، بلکه برای پیاده‌سازی آن، نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان دارید. این تغییر مهم‌ترین و البته دشوارترین بخش پیاده‌سازی است. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، نیازمند تغییراتی در هنجارها و ارزش‌های سازمان است. تغییراتی که ممکن است برخی از کارکنان در برابر آنها مقاومت کنند یا حتی تلاش کنند آن را از بین ببرند. کارکنان نیاز دارند تا فرایندهای جدید را بیاموزند؛ چراکه باید در نحوه به‌اشتراک‌گذاری دانش بازنگری کنند. یکی از موانع رایج در مسیر بهبود اشتراک‌گذاری دانش، این است که شرکت‌ها عمدتاً به عملکرد فردی پاداش می‌دهند. این اقدام عبارت «**دانش قدرت است**» را در سازمان ترویج می‌دهد و با فرهنگ **اشتراک‌گذاری دانش در تناقض است**. برای کمک به این تغییر، تشویق دیگران به اشتراک‌گذاری دانش و ارائه بازخورد به تیم پیاده‌سازی، از افراد پیشرو در مدیریت دانش استفاده کنید. افراد پیشرو خودجوش‌اند یعنی با مسئله سازمان و مدیریت دانش تا حدودی آشنا هستند و ظرفیت کافی برای آموزش‌پذیری را دارند. مدیران نیز از آنها حمایت می‌کنند تا ساختارهای اولیه را شکل دهند. درست است که نقش افراد پیشرو، موقتی است چرا که آنها به شکل خود خواسته و داوطلبانه وارد تیم مدیریت دانش می‌شوند، اما ممکن است در ادامه نقشی دائمی در این مسیر بگیرند.

در نتیجه در انتخاب آن‌ها دقت کنید، چرا که قرار است روی این افراد سرمایه‌گذاری کنید و به آنها آموزش دهید؛ سازمان نباید در این تله بیفتد که چون نقش آنها موقتی است سرمایه‌گذاری کمی روی آنها انجام دهد.

### ۳. فرایند سطح بالایی را به عنوان پایه و اساس کار خود در نظر بگیرید.

ایجاد یک فرایند سطح بالای مدیریت دانش، گامی کلیدی در پیاده‌سازی مؤثر است. اگر با یک فرایند سطح بالا کار خود را آغاز کنید به تدریج تمام فرایندهای مراحل بعدی را هم بهبود و توسعه خواهید داد.

### ۴. نیازهای فناوری سازمان خود را مشخص کنید.

نیازهای سازمان به نرم‌افزار را بر اساس اهداف برنامه در مرحله اول و فرایندها و معیارهای کنترل آن در مرحله سوم مشخص کنید. بازار نرم‌افزاری مدیریت دانش بسیار گسترده و متنوع است، در نتیجه ابتدا هزینه و فایده هر نرم‌افزار را درک کنید و تشخیص دهید که هر راه‌حل چگونه می‌تواند در رسیدن به اهدافتان به شما کمک کند. همچنین باید بدانید که کارکنان سازمان در حال حاضر از چه نرم‌افزاری استفاده می‌کنند و دلایل کارکرد یا عدم کارکرد استفاده از نرم‌افزار جاری چیست؟ برای استفاده از نرم‌افزار جدید عجله نکنید و از این اطمینان حاصل کنید که آیا فناوری کنونی نیاز سازمان شما را برآورده می‌کند یا خیر؟ همچنین می‌توانید تصمیمات هزینه‌بر در زمینه نرم‌افزار را به زمانی موکول کنید که طرح مدیریت دانش شما به اندازه کافی جلو رفته و حمایت کافی را به دست آورده‌اید. احتمالاً در این شرایط است که به اتوماسیون فرایندهای مدیریت دانش و قدرت محاسباتی بیشتری نیاز خواهید داشت.

### ۵. موقعیت کنونی خود را ارزیابی کنید.

بعد از اینکه اهداف را مشخص کردید، برای تغییرات فرهنگی آماده شدید، فرایندهای سطح بالا را تعریف کردید و نیازهای نرم‌افزاری‌تان را مشخص کردید؛ می‌توانید موقعیت کنونی مدیریت دانش را در سازمان خود ارزیابی کنید. ارزیابی باید پنج بخش اصلی مدیریت دانش را پوشش دهد: **کارکنان، فرایندها، نرم‌افزار، ساختار و فرهنگ**. ارزیابی وضعیت مدیریت دانش باید دیدی کلی از موقعیت کنونی، فاصله بین موقعیت کنونی و موقعیت مطلوب و پیشنهادهای برای از بین بردن این فاصله‌ها ارائه دهد.

### ۶. نقشه راه بسازید.

برای پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش، از وجود پشتیبانی و تعهد رهبران ارشد و منابع مالی مطمئن شوید. باید یک استراتژی برای غلبه بر کاستی‌ها در جلب حمایت رهبری و دریافت بودجه مورد نیاز داشته باشید. این استراتژی می‌تواند در قالب یک نقشه راه ارائه شود. نقشه راه می‌تواند در بازه زمانی چندین ماه تا چندین سال گسترده شود و مایلستون‌ها و پیش‌نیازها را نشان دهد. یک نقشه راه خوب باید در مراحل اولیه پروژه‌ها، چند موفقیت کوتاه‌مدت به دست آورد که منجر به تقویت حمایت مدیران در مراحل بعدی شود. باگذشت زمان، نقشه راه را بر اساس شرایط متغیر اقتصادی و عوامل موفقیت کسب و کار بازبینی و تکمیل کنید. قطعاً از طریق درس‌هایی که از پروژه‌های قبلی آموختید به بینشی خاص دست می‌یابید که می‌توانید آنها را برای پروژه‌های آینده هم به کار ببرید.



## ۷. پیاده‌سازی

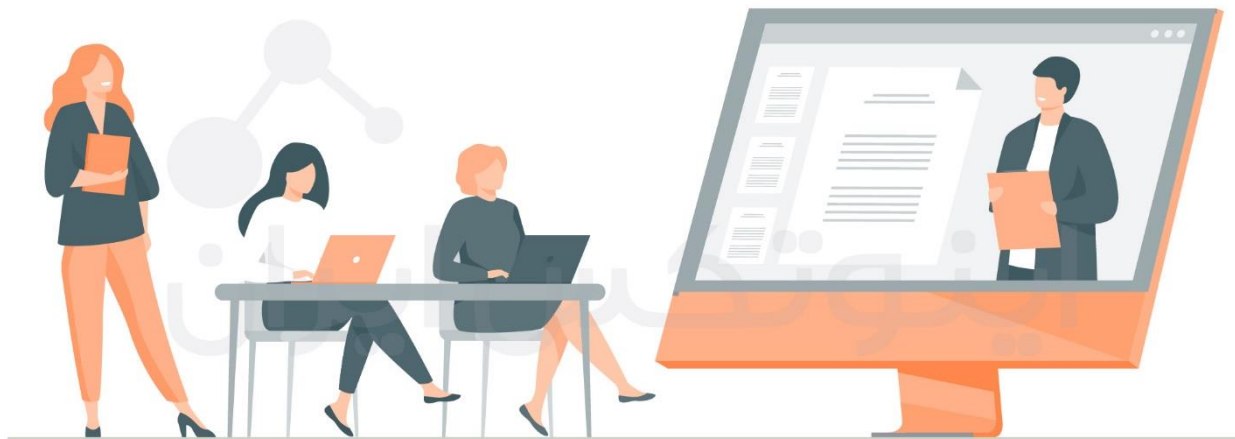
پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش و اثربخشی آن در کل سازمان، به منابع قابل توجهی از جمله کارکنان و بودجه نیاز دارد. مطمئن شوید ارزش و فایده یک طرح حس شود تا مقاومت کمی برای ادامه سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش وجود داشته باشد. زمانی که می‌دانید چه اهدافی دارید، مشکلات فرهنگی را برطرف کرده‌اید، فرایندها و نرم‌افزارهای ضروری برای طرح مدیریت دانش را در اختیار دارید، شکاف‌های موجود را می‌شناسید و نقشه راهی دارید که به شما می‌گوید چگونه این شکاف را برطرف کنید؛ می‌توانید پیاده‌سازی را با پیشرفت‌های کوچک و متوالی در مسیر طی کنید.

## ۸. سنجش موفقیت و بهبود مستمر برنامه

پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌تنهایی این معنی را نمی‌دهد که کار انجام شده و خاتمه‌یافته است. بلکه باید بسنجید که آیا با موفقیت انجام شده است یا خیر. برای سنجش ابتدا چند سنج‌ اولیه تعریف کنید تا بتوانید با کمک آن‌ها وضعیت سازمان را قبل و بعد از پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش ببینید. پس از پیاده‌سازی، نتایج جدید را با نتایج قبلی مقایسه کنید تا بسنجید که آیا عملکرد شما بهبود پیدا کرده است یا خیر. برای رسیدن به حداکثر کارایی بهینه‌سازی را به طور مستمر انجام دهید. اگر فواید این برنامه آن‌گونه که پیش‌بینی کرده‌اید آشکار و واضح نبود، ناامید نشوید. زمان می‌برد تا سازمان در استفاده از فرایندها و بهبودهای صورت‌گرفته مهارت کافی را به‌دست آورد.

## استراتژی‌ها و به‌روش‌های اجرای بهینه مدیریت دانش

در حین پیاده‌سازی مدیریت دانش و حتی بعد از آن باید توجه خود را به استراتژی‌ها و به‌روش‌هایی معطوف کنید که در سایر سازمان‌ها اجرایی شده‌اند و موجب حرکت سریع‌تر سازمان‌ها به سمت موفقیت می‌شوند. به طور مثال یکی از این استراتژی‌ها توجه به کاربران و کارکنانی است که از سیستم استفاده می‌کنند. نکته مهم این است: «نباید ارزش عناصر انسانی را در موفقیت مدیریت دانش دست‌کم بگیرید!»؛ در ادامه به نمونه‌هایی از این استراتژی‌ها و به‌روش‌ها می‌پردازیم.



### استراتژی‌های اجرای موفق مدیریت دانش در بین اعضای تیم

- **فرهنگ سازمانی:** مدیران اجرایی معمولاً یک شیوهٔ مدیریتی خاص دارند. این شیوه بر نوع فعالیت شرکت اثر می‌گذارد. مثلاً مدیران می‌توانند سازمان‌هایی یادگیرنده ایجاد کنند که به رفتارهایی مانند اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای تیم پاداش دهد و آنها را تشویق کند. این نوع رهبری زمینه را برای اعتماد بین تیم‌ها و برقراری ارتباطات آزادانه در راستای دستیابی به نتایج موردنظر مدیریت دانش را فراهم می‌کند.
- **انجمن‌های خبرگی:** انجمن‌های خبرگی یا همان CoP ها، خرده‌ساختارهای منعطف سازمانی هستند که از روش‌ها و ابزارهای مختلف برای حل مسئله، تعامل و اشتراک دانش استفاده می‌کنند. وظیفه سازمان در قبال این انجمن‌ها، زمینه‌سازی ایجاد آن‌ها در حوزه‌های دانشی است. این راهکار می‌تواند به بهبود معیارهای دانش سازمانی کمک کند. [با ده قانون مهم انجمن‌های خبرگی آشنا شوید](#).

### به‌روش‌های اجرای موفق مدیریت دانش

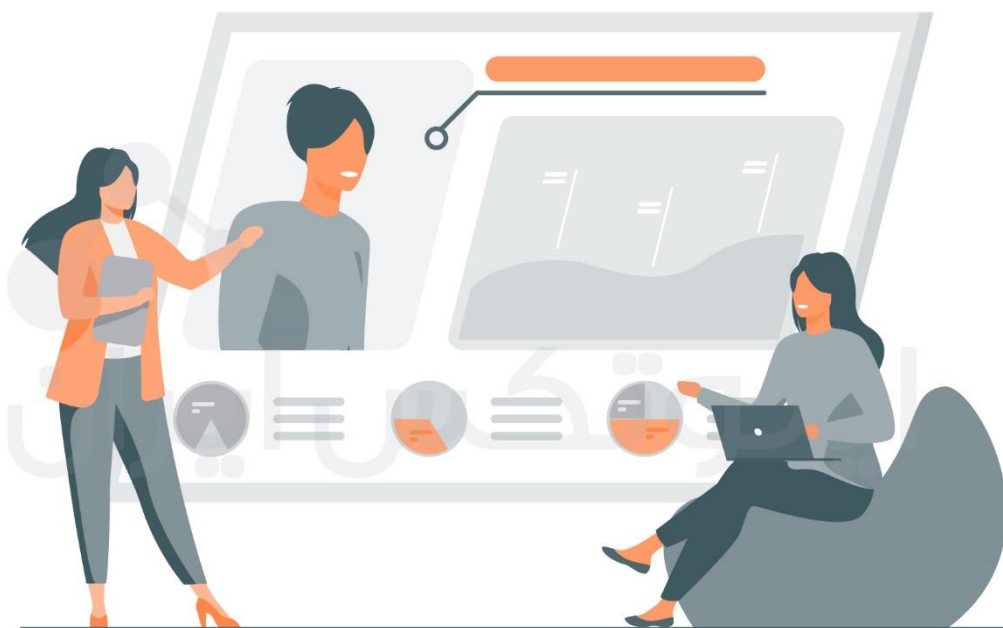
- **سطح سواد سازمانی را ارزیابی کنید.** قبل از انتخاب نرم‌افزار مدیریت دانش، درک توانایی‌ها و نیازهای کارکنانی که از یک سیستم مدیریت دانش استفاده می‌کنند بسیار مهم است. برای مثال، اگر کارکنان فقط مهارت‌های اولیه کار با کامپیوتر را بلدند، صاحبان کسب و کار نباید یک سیستم گران‌قیمت و پیچیده بخرند چرا که این کار بیشتر باعث گیج شدن و سردرگمی کارکنان می‌شود.
- **بادقت و گام‌به‌گام برنامه‌ریزی کنید.** سازمان‌ها نباید کارمندان را یکباره با فرایندها و سیستم‌های مدیریت دانش بمباران کنند. کسب‌وکارها باید با آموزش کارکنان در هر مرحله از فرایند، یک راه‌اندازی آهسته و درعین‌حال سنجیده را برنامه‌ریزی کنند تا مطمئن شوند آنها با سیستم جدید راحت هستند و از آن به‌درستی استفاده می‌کنند.

- **به کارکنان انگیزه دهید و به آنها پاداش دهید.** مدیران باید برای کارکنانی که از سیستم مدیریت دانش جدید استفاده می‌کنند پاداش‌هایی به‌عنوان تشویق در نظر بگیرند. این پاداش‌ها لزوماً نباید جنبه مالی داشته باشد و بهتر است متناسب با هر فرد تعیین شود. این کار به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند و مانع از این می‌شود که انباشت دانش اتفاق بیفتد.
- **به ثبت‌کنندگان دانش حق مالکیت بدهید.** اگر بعد از هر بار ثبت دانش توسط کارکنان، اعتباری برای آنها ثبت شود؛ سایر همکاران فرد متوجه می‌شوند که این دانش را چه کسی خلق و در سیستم قرار داده است. این کار باعث ایجاد انگیزه در کارکنان فعال می‌شود چرا که زحمات آنها نادیده گرفته نمی‌شود. از طرفی اگر کسی نیاز به توضیح و یا اطلاعات اضافی در مورد دانش ثبت شده داشته باشد، می‌داند که باید به چه کسی مراجعه کند.
- **یک خط‌مشی رسمی برای تبادل دانش ایجاد کنید.** ایجاد یک خط و مشی رسمی بسیار مهم است، چرا که با کمک آن می‌توانید قبل از ترک شغل هرکدام از کارمندان دانش آنها را حفظ کنید. دانشی که بخشی از مغز سازمانی شماست. اطلاعات به‌واسطه این خط و مشی در مدت‌زمان معین و قبل از خروج این افراد کلیدی، به سایر کارمندان منتقل می‌شود و حفظ دانش سازمانی تضمین می‌شود.

## ارتباط مدیریت دانش با سایر فرایندها

### اولین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت منابع انسانی

همین طور که سازمان شما در زمینه **فرایندها (Business Processes)** و در کنار آن **مدیریت دانش** پیشرفت می‌کند، نقاط تلاقی زیادی بین این دو مقوله توجه شما را جلب می‌کند. تعدادی از این نقاط تلاقی بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی رخ می‌دهد. این نقاط تلاقی هم می‌توانند خطرناک و هم سینرژیک باشند. خطرناک وقتی است که سازمان شما هنوز گرفتار عبور از سازمان واحد محور به فرایند محور است. در این مرحله کاری که مدیریت دانش می‌خواهد انجام دهد این است که با مأموریت‌های یک واحد دیگر مانند منابع انسانی، فناوری اطلاعات یا سازمان و روش‌ها همپوشانی پیدا کند. این کار می‌تواند به یک دعوای دامنه‌دار تبدیل شود چرا که سایر واحدها از مدیریت دانش ریشه‌دارتر هستند و طبیعتاً قدرت بیشتری در اختیار دارند در این شرایط است که شکست مدیریت دانش قطعی است.



### نقاط تلاقی بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

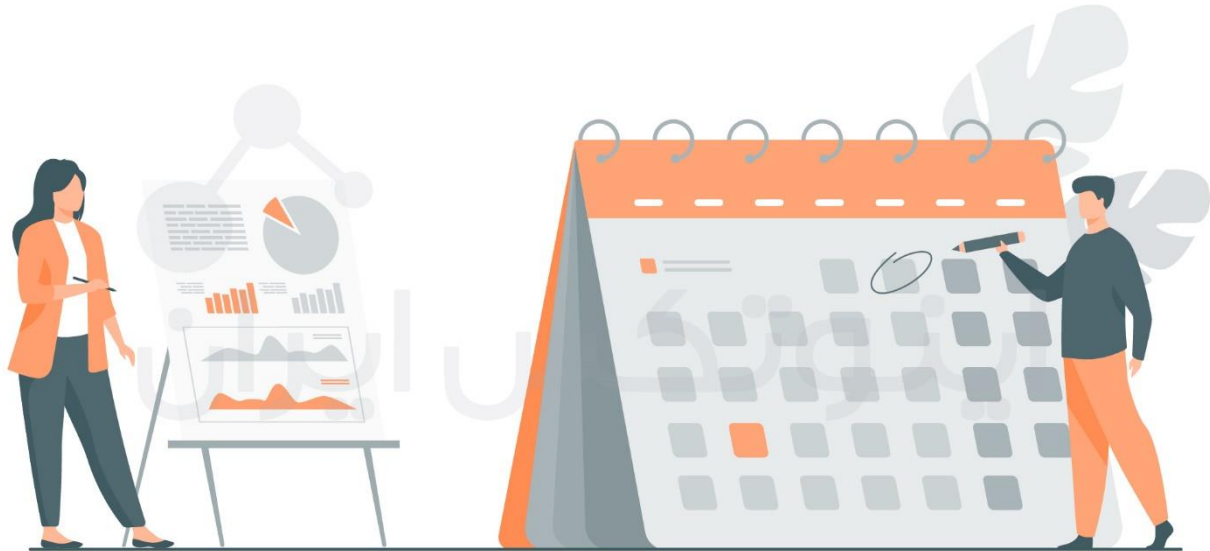
اینکه بدانید این نقاط تلاقی چیست به شما کمک می‌کند مدیریت دانش را در سازمانتان به شکلی تعریف و راه‌اندازی کنید که منجر به فایده شود. آشنایی با این نقاط تلاقی مزیت دیگری هم دارد؛ اگر فرایندهای سازمان شما به اندازه کافی برای گره خوردن با مدیریت دانش بالغ و آماده نباشند؛ حداقل از قبل به آن اشراف خواهید داشت. این نقاط شامل موارد زیر است.

- استراتژی دانش در جذب منابع انسانی؛
- گزینه‌های جذب نیرو از داخل سازمان؛
- آنبوردینگ منابع انسانی؛
- هدف‌گذاری آموزش و توسعه بر مبنای استراتژی دانش؛
- توسعه و تنوع گزینه‌های آموزش و توسعه؛
- خروج از خدمت و بازنشستگی نیروی کار.

اگر نیاز به اطلاعات بیشتری در این زمینه دارید بهتر است مقاله [یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی](#) را مطالعه کنید.

## دومین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت پروژه

یکی از [فرایندهای اجرایی در PMBOK6](#) فرایند راهبری و مدیریت کارهای پروژه است. نکته جالب این است که این فرایند در حوزه یکپارچه سازی قرار می گیرد و تنها با یک فرایند ارتباط مستقیم دارد. آن هم **مدیریت دانش پروژه** است. نکته مهم نهفته در پروژه این است که فرایندهای مدیریت دانش مانند [درس آموخته ها](#)، نباید به برهه های خاصی از پروژه موقوف شوند و باید در فعالیت های روزمره پروژه تعبیه شوند. به عبارتی لازم نیست منتظر مایلستون ها یا پایان پروژه باشید تا جلسه بازنگری یادگیری برگزار شود.



بلکه هر گام (حتی روزانه) در پروژه که دارای تحویل شدنی است به تناسب می تواند دارای یک بازنگری یادگیری باشد. یکی از راه کارهای مهم برای گره زدن مدیریت دانش به اجرای پروژه ها این است که انجام جلسه های بازنگری پروژه را حتی به صورت سرپایی و ضربتی، در ساختار شکست فعالیت های پروژه به صورت ریز و موردی وارد کرده و به آن وزن اختصاص دهید. به این ترتیب یادگیری از شکست ها و موفقیت ها در دل یک پروژه دیگر وقت تلف کردن نخواهد بود و عملاً به پیشرفت فعالیت های پروژه و پروژه های بعدی کمک خواهد کرد. البته دقت کنید که انجام این فعالیت مطالبه چه کسی است می تواند بسیار تعیین کننده باشد. هر قدر نقش تأثیرگذارتری انجام این فعالیت را مطالبه کند، شانس موفقیت آن بیشتر است و گرنه شما بهتر می دانید بسیاری از فعالیت هایی که در WBS ها تعریف می شود فرمالیته است و اجرا نمی شود!

اگر نیاز به اطلاعات بیشتری در این زمینه دارید بهتر است مقاله [یکپارچه سازی مدیریت دانش و فرایندهای سازمان | مدیریت پروژه](#) را مطالعه کنید.

## ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای خاص است. به واسطه این تکنیک‌ها و ابزارهاست که سازمان‌ها می‌توانند از مزایای مدیریت دانش استفاده کنند. لازم است بدانید که لزومی ندارد سازمان‌ها از همه آن‌ها استفاده کنند چرا که بسته به شرایط و ویژگی‌های سازمان باید نسبت به استفاده از آن‌ها اقدام کنید. در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

### تعدادی از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش



**انجمن خبرگی (Communities of Practice):** این مفهوم اولین بار توسط انسان‌شناس شناختی ژان لائو و نظریه‌پرداز آموزشی اتین ونگر در کتاب یادگیری موقعیتی در سال ۱۹۹۱ ارائه شد. انجمن‌های خبرگی ساختارهایی بسیار زنده و پویا هستند. آنها در سازمان، چه مدیریت دانش منسجم وجود داشته باشد چه برای آن هیچ کاری انجام نشده باشد، با یک چرخه عمر مشخص به وجود می‌آیند و از بین می‌روند. انجمن‌های خبرگی خرده ساختار منعطف سازمانی هستند که از روش‌ها و ابزارهای مختلف برای حل مسئله، تعامل و اشتراک دانش استفاده می‌کنند.

**مدیریت درس‌آموخته‌ها (Lessons Learned Management):** رویکردی برای به اشتراک‌گذاری دانش است که به کارکنان کمک می‌کند در پروژه‌ها و رویدادهای روزمره تأمل کنند و از آن‌ها، درس‌ها و روش‌های کاری ثابت شده را استخراج کنند. فعالیت‌های مرتبط با درس‌آموخته‌ها برای پاسخ به سؤالاتی مانند: «چه کاری را درست انجام دادیم؟» و «چگونه می‌توانیم در آینده بهتر باشیم؟» متمرکز می‌شود. درس‌آموخته یا Lesson Learned یکی از مهم‌ترین اقسام دانشی است که در سازمان‌ها تولید می‌شود. هر درس‌آموخته می‌تواند به عنوان یک دارایی مهم سازمانی برای شروع فعالیت‌های جدید به کار گرفته شود. نکته مهم این است که آنها می‌توانند مثبت و یا منفی باشند. مدیریت درس‌آموخته‌ها در سازمان معمولاً با انجام چرخه‌ای از فعالیت‌ها صورت می‌گیرد که برای جمع‌آوری و استفاده مجدد از درس‌آموخته‌ها در سازمان طراحی و اجرا می‌شود.

**مدیریت به‌روش‌ها (Best Practices Management):** به‌روش‌ها بهترین نحوه انجام کار در سازمان را توصیف می‌کنند. آن‌ها برخلاف درس‌آموخته‌ها فقط دربرگیرنده موفقیت‌ها هستند و به شما نمی‌گویند چه کاری را نباید انجام دهید. به‌روش‌ها معمولاً از چند تجربه مشترک به دست می‌آیند و مدیریت آنها کمک می‌کند تا این موفقیت‌ها به درستی در سیستم جای بگیرند و در فرایندهای کاری مورد استفاده قرار بگیرند.

**بازنگری پس از اقدام (After Action Review (AAR) and Post Project Review (PPR)):** فرایند ساخت یافته آماده سازی افراد حاضر در یک پروژه یا یک رویداد است. این فرایند برای تجزیه و تحلیل این که چه اتفاقی افتاده، چرا این اتفاق روی داده، چه بخش‌هایی خوب پیش رفته است و چه چیزهایی می‌تواند در آینده بهتر شود؛ اجرا می‌شود. بازنگری پس از اقدام، رسماً از ارتش آمریکا شروع شد ولی سازمان‌های متعددی از این روش برای شناسایی درس‌آموخته‌ها استفاده می‌کنند.

**همتایاری (Peer Assist):** جلسه‌ای است که گروهی از همکاران را با هدف به اشتراک‌گذاری دانش و ارائه دیدگاه در مورد یک پروژه یا فعالیت خاص دور هم جمع می‌کند. هدف برنامه همتایاری می‌تواند چالشی خاص باشد که یک فرد یا گروه با آن مواجه شده است.

**جانشین‌پروری (succession planning):** یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد است که می‌تواند به حفظ استعداد و دانش کارکنان در درون سازمان کمک کند. به بیانی دیگر جانشین‌پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که می‌تواند به طور سیستماتیک کارکنان با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. شروع این فرایند با شناسایی کارکنانی شروع می‌شود که می‌توانند با چالش‌های رهبری آینده مواجه شوند. مشاوران منابع انسانی نقش کلیدی در این فرایند ایفا می‌کنند. هدف از جانشین‌پروری، شناسایی و توسعه افراد برای جایگزینی مدیران فعلی در پست‌های کلیدی در صورت استعفا، بازنشستگی، ترفیع، رشد، گسترش و ایجاد موقعیت‌های جدید است.

**منتورینگ (Mentoring):** فرایند راهنمایی، آموزش و هدایت همکاران (که معمولاً جوان‌تر یا کم‌تجربه‌تر هستند) را منتورینگ می‌گوییم.

**مدیریت محتوا (Content Management):** به کارگیری یک فرایند ساخت یافته برای ذخیره، ارائه و تسهیل دسترسی به محتواهای سازمانی است. محتوای سازمانی می‌تواند شامل فرایندها و رویه‌های استاندارد، به‌روش‌ها، تجربیات، محتوای مربوط به پروژه‌ها، تمپلیت‌ها، محتواهای آموزشی و ... باشد.

**تکسونومی (Taxonomy):** شکلی از متادیتا است که نقش «زبان مشترک» را بازی می‌کند. تکسونومی شامل سلسله‌مراتبی از دسته‌هاست که از دسته‌های عمومی به دسته‌های خاص‌تر شکسته می‌شود و برای طبقه‌بندی محتوا استفاده می‌شود. در یک سازمان، تکسونومی برای طبقه‌بندی محتوای سازمانی به منظور یکسان‌سازی دسترسی به محتوا در بخش‌ها و در زمینه‌های مختلف به کار می‌رود.

**تحلیل شبکه اجتماعی (Social Network Analysis):** تکنیکی از «تئوری شبکه» است که برای تحلیل و بصری‌سازی روابط بین افراد و گروه‌ها در یک شبکه اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مدیریت دانش از تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای شناسایی کارکنانی که نقش کلیدی در انتشار دانش دارند یا نقاطی که منجر به ضعف ارتباطات در جریان دانش می‌شوند، استفاده می‌شوند.

**انحراف مثبت (Positive Deviance):** رویکردی به تغییرات رفتاری و اجتماعی است که بر اساس آن در هر تیم افرادی وجود دارند که رفتارها یا راهبردهای غیرمعمول اما موفق آنها را قادر می‌سازد تا با وجود مواجهه با چالش‌های مشابه، راه‌حل‌های بهتری را نسبت به هم‌تایان خود پیدا کنند. آنها هیچ منبع یا دانش اضافی نسبت به هم‌تایان خود ندارند. از این افراد به عنوان انحرافات مثبت یاد می‌شود.

**داستان‌گویی (Storytelling):** به اشتراک‌گذاری داستان با مخاطبان را داستان‌گویی می‌گویند. در مدیریت دانش، داستان‌گویی برای کسب و انتقال دانش تجربی بین کارکنان به کار می‌رود.

**اینترانت (Intranets):** یک شبکه کامپیوتری خصوصی است که از پروتکل‌های اینترنت، اتصال شبکه و احتمالاً سیستم مخابراتی عمومی برای به اشتراک گذاشتن ایمن اطلاعات با کارمندان استفاده می‌کند.

**فضاهای تیمی (Team Spaces):** فضاهای کاری مشترک و مجازی که به تیم‌ها اجازه می‌دهد اسناد، کتابخانه‌ها، برنامه‌ها و فایل‌ها را به اشتراک بگذارند. برگزاری جلسه‌ها، تماس‌ها، نظرسنجی‌ها، صورت‌جلسه‌ها، بحث‌ها، گزارش‌ها و برنامه‌ها می‌توانند در این فضا ذخیره شوند.

**اتاق‌های جلسه مجازی و کنفرانس‌های اینترنتی (Web Conferencing):** ابزارهای آنلاین فناوری به دو یا چند مکان اجازه می‌دهند انتقال هم‌زمان و دوطرفه تصویر و صوت را تجربه کنند. تماس‌های کنفرانسی معمولاً برای تیم‌های مجازی استفاده می‌شود تا مرتباً با یکدیگر ملاقات کنند. اتاق‌های جلسه مجازی به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهند تا ارائه‌های یکدیگر را مشاهده کنند، برنامه‌ها را به اشتراک بگذارند، روی تخته‌های سفید مجازی بنویسند، نظرسنجی انجام دهند و در چت‌های گروهی شرکت کنند.

**پُرتال (Portals):** یک محیط آنلاین برای دسترسی به محتوا و دانش سازمانی است. از پرتال ممکن است به‌عنوان ابزاری برای تعامل کارکنان هم استفاده شود.

**فضای کار مجازی (Digital Workplace):** یک معادل مجازی برای محیط کار واقعی است که دارای امکاناتی مانند ایمیل و سایر سامانه‌های ارتباطی، فضاهای کار تیمی، شبکه اجتماعی و جلسات مجازی است.

**مخزن محتوا (Content Repository):** یک فضای مجازی برای ذخیره‌سازی محتوای سازمانی است. مخازن محتوا می‌توانند متمرکز، توزیع شده، مختص یک واحد، پروژه یا برای کل سازمان باشند.

**پایگاه دانش (Knowledge Bases):** سیستمی است که دانش در آن ذخیره و نگهداری می‌شود تا در صورت نیاز مورد دسترسی قرار گیرد. پایگاه دانش شرکت شما اطلاعاتی را ذخیره می‌کند که مورد نیاز اعضای تیم است. این اطلاعات به کسانی که در جستجوی پاسخی برای سؤال‌اتشان و یا منابعی برای درک بهتر موضوع هستند، کمک می‌کند.

**ابزارهای شبکه اجتماعی سازمانی (Enterprise Social Networks (ESNs):** به کارکنان فرصت برقراری ارتباط و همکاری از مکان‌های مختلف را می‌دهد. ESN‌ها از تمام مزایای رسانه‌های اجتماعی عمومی، مانند اشتراک‌گذاری به‌روزرسانی‌ها با افراد به طور هم‌زمان و پیام‌رسانی بلادرنگ بهره می‌برند. این ابزارها به سازمان‌ها اجازه می‌دهند از مزایای به‌روشنی‌های امن و محرمانه بهره‌مند شوید.

**خبیره یابی (Expertise Locators):** ابزارها و رویکردهایی است که برای پیدا کردن افراد خبره و متخصص از بین کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود. خبره‌ها معمولاً دارای پروفایل کاملی از افراد هستند. خبره یاب‌ها معمولاً در کنار قابلیت‌هایی مانند پرسش از خبره، انجمن‌های خبرگی، فضاهای تعامل آنلاین و بلاگ، ابزارهایی برای آنالیز و ارزیابی عملکرد افراد دارند. آنها با توجه به عملکرد افراد در تولید محتوا و پاسخ به نیازهای دانشی سازمان به شناسایی بهتر خبره‌ها کمک می‌کنند.

**جستجوی سازمانی (Enterprise Search):** نرم‌افزاری که برای جستجو و بازگرداندن نتایج از یک یا چند مخزن محتوای پراکنده در سازمان استفاده می‌شود.

**مدیریت اسناد (Document Management):** به ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی و مدیریت اطلاعات به‌صورت مجازی گفته می‌شود.



**مدیریت رکورد (Records Management):** واحد یا فرایند مدیریت اطلاعات سازمانی است که شامل کل چرخه حیات اطلاعات از جمله: خلق، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی، بازیابی، ردیابی، و آرشیو اسناد می‌شود. مدیریت رکورد معمولاً شامل اصول نگهداری و امحا اطلاعات بر اساس الزامات قوانین و مقررات است.

**وبلاگ‌ها (Blogs):** وبسایتی با ورودی‌های مجزا از هم است که می‌تواند برای اطلاع‌رسانی اخبار یا وقایع یک پروژه، پاسخ به سؤالات یا توصیف تجربیات فردی/گروهی استفاده شود. بلاگ می‌تواند داخلی (مختص داخل سازمان و کارکنان آن) یا خارجی (برای استفاده عموم) باشد. بلاگ‌ها اکثراً اجازه می‌دهند که مطالعه‌کنندگان نظراتشان را درج کنند تا بازخوردها را دریافت کنند.

**دانشنامه (Wikis):** یک نرم‌افزار تعاملی آنلاین است که به افراد اجازه می‌دهد صفحات محتوا را ایجاد، ویرایش و حذف کنند.

**پادکست (Podcasts):** یک فایل صوتی دیجیتالی است که به شکل اینترنتی و برای دانلود در رایانه یا دستگاه تلفن همراه در دسترس قرار می‌گیرد، معمولاً به صورت مجموعه‌ای از اپیزودها روی پادگیرها یا وبسایت‌ها قرار می‌گیرد.

**خودکارسازی رباتی فرایند (Robotic Process Automation (RPA):** خودکارسازی فرایند کاملاً در سمت سرور انجام می‌شود و مراحل انجام فرایند کاملاً با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری یا قوانین کسب و کار و با کمترین دخالت انسان انجام می‌شوند. این نوع خودکارسازی معمولاً در فرایندهایی با حجم تراکنش بالا که حالت‌های اجرایی محدود، مدل‌های تصمیم‌گیری خاص و قوانین شفاف برای کسب و کار دارند قابل اجراست.

**آموزش الکترونیک (E-learning):** سیستم یادگیری مبتنی بر آموزش رسمی است که با کمک منابع الکترونیکی انجام می‌شود. تدریس می‌تواند در داخل یا خارج از کلاس باشد. استفاده از کامپیوتر و اینترنت جزء اصلی آموزش‌های الکترونیکی محسوب می‌شود.

**هوش مصنوعی (Artificial Intelligence):** از قابلیت‌های کامپیوتری است که می‌تواند یاد بگیرد، مسئله حل کند و بر اساس دریافت‌های محیطی، خود را با محیط تطبیق دهد. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه می‌توانید در مورد Cognitive Capabilities/Systems مطالعه کنید.

**نرم‌افزار مدیریت دانش (Knowledge management software):** به‌عنوان آخرین مورد باید بگوییم نرم‌افزار مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که هم برای شرکت‌های کوچک و هم برای شرکت‌های با مقیاس جهانی ارزشمند است. در ادامه و به دلیل اهمیت این ابزار به تشریح کامل آن می‌پردازیم.

## نرم افزار مدیریت دانش

نرم افزار مدیریت دانش شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره، ارزیابی و به‌اشتراک‌گذاری تمام اطلاعات ارزشمندی که سازمان‌ها در فعالیت‌های روزانه خود ایجاد می‌کنند را پشتیبانی و در یک مکان واحد نگهداری می‌کند. همچنین این ابزار به جمع‌آوری پاسخ‌هایی برای سؤالات پرتکرار (و حتی سؤالات کم تکرار) و مستندسازی آنها به روشی که قابل فهم باشد، کمک می‌کند. نرم افزار مدیریت دانش بسته به شرایط می‌تواند دسترسی افراد به اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف و فرایندها را ساده و سریع کند.



### چه اطلاعاتی را می‌توانیم در نرم افزار مدیریت دانش ثبت کنیم؟

نرم افزار مدیریت دانش در سازمان شما می‌تواند میزبان اطلاعات متنوعی باشد. موارد زیر نمونه‌هایی از این اطلاعات و دانش است:

- انتشار فیچرهای جدید در محصول (بیشتر مناسب شرکت‌های نرم‌افزاری است)؛
- اسناد؛
- هندبوک‌های سازمانی؛
- پرسش‌های متداول در مورد محصولات/خدمات؛
- استراتژی‌ها و اهداف؛
- بررسی و آنالیز رقبا؛
- زمان‌بندی‌های توسعه محصول؛
- اطلاعات تیم‌های مختلف در سازمان؛
- به‌روشنی‌ها یا Best Practices؛
- داده‌های سازمانی؛
- فرایندهای کاری، روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها؛
- چارت سازمانی؛
- شرح شغل‌ها؛
- راه‌های تماس با افراد؛
- اطلاعات مرتبط با برند و هویت سازمانی؛
- اخبار و تازه‌های سازمانی؛
- بریده رسانه‌ها و جراید در مورد شرکت؛
- آپدیت‌های IT در سازمان؛
- سوابق شاخص‌ها و داده‌های مرتبط با آنها؛
- اطلاعات پروژه‌ها و سوابق آن‌ها؛
- صورت‌جلسه‌ها، گزارش‌های بازدید و سفر و ...

## کاربردهای نرم افزار مدیریت دانش

در بازار ایران نرم افزارهای مدیریت دانش مختلفی وجود دارد. همگی آنها سعی بر این دارند تا پایبند به اجرای دقیق مدیریت دانش باشند؛ با این وجود ویژگی‌ها و ساختار متفاوتی دارند. همین ساختار متفاوت باعث می‌شود آنها کاربردهای متفاوتی داشته باشند. در همین راستا اگر بخواهیم به طور خاص به کاربردهای یکی از این نرم افزارهای ایران، به نام «رای ون» که محصول شرکت اینوتکس ایران است اشاره کنیم؛ می‌توانیم کاربردهای «رای ون» را به دو دسته بندی کلی تفکیک کنیم.

### کاربردها به تفکیک صنایع

- بانکداری، پرداخت و فناوری مالی؛
- نفت، گاز، و پتروشیمی؛
- شهرداری و خدمات شهری؛
- دولتی و خدمات عمومی؛
- ساخت و تولید؛
- خودروسازی؛
- مخابرات؛
- آب، برق و انرژی.

### کاربردها به تفکیک دیپارتمان

- فناوری اطلاعات؛
- بازاریابی؛
- منابع انسانی؛
- مدیریت پروژه.

## برخی از کاربردهای متنوع مدیریت دانش در سازمان‌های موفق

یکی از میانبرهای خوب برای پیدا کردن نرم‌افزار مناسب سازمان شما، دیدن نحوه استفاده و کاربرد آن در سازمان‌های مشابه شماست. به همین منظور در ادامه به برخی از کاربردهای متنوع مدیریت دانش در سازمان‌های موفق می‌پردازیم.

### برخی از کاربردهای نرم‌افزار مدیریت دانش



### آنبوردینگ کارکنان

هر کارمند تازه واردی که به سازمان شما اضافه می‌شود نیازمند اطلاعات و دانشی است که بتواند کار مورد انتظار سازمان از او را درک کند و انجام دهد. ارائه این اطلاعات و دانش است که او را به فردی مؤثر در سازمان تبدیل می‌کند. جمع‌آوری و تهیه یک توالی مناسب از انواع محتوا و اطلاعات متناسب با این هدف باعث می‌شود کارکنان تازه‌وارد، دانش و ارتباطات موردنیاز خود را خیلی سریع‌تر به دست بیاورند؛ همچنین به کمک آن می‌توانید یک مرکز آنبوردینگ منظم و ساختارمند برای سازمانتان ایجاد کنید تا بهره‌وری و انگیزه کارکنان را افزایش دهد؛ چرا که با در دسترس بودن اطلاعات موردنیاز در روزها و هفته‌های اول ورود، کارکنان تازه وارد کمتر دچار حس سردرگمی و ابهام می‌شوند.

### ایجاد مرکز حکمرانی سازمانی

مرکز حکمرانی فضایی اختصاصی برای دسترسی کارکنان به اطلاعات مهم کسب‌وکار و اجتناب از ریسک تطبیق (Compliance) یا عدم انطباق است که می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کاربردهای مدیریت دانش شناخته شود. با کمک آن می‌توانید خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و مستندات فرایندها را انتشار دهید و مدیریت کنید تا مطمئن شوید که همه افراد مرتبط می‌دانند که چگونه می‌توانند به کاهش ریسک و برآوردن الزامات تطبیق کمک کنند. باید خط‌مشی‌ها یا فرایندها را به‌عنوان صفحات ویکی و با کنترل نسخه منتشر کنید و افراد را از به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات مطلع کنید.

## ارائه خدمات ساده و سریع به مشتری

یکی از معیارهای اصلی ارائه خدمات به مشتری مدت زمان دریافت درخواست از مشتری و پاسخگویی به آن است. در این موقعیت اگر اپراتورها به اطلاعات مورد نیاز مشتری دسترسی داشته باشند این زمان کمتر و کمتر می شود. لازمه این دسترسی وجود یک سیستم مدیریت دانش است. چراکه از معطل کردن مشتریان یا باز گذاشتن درخواست آنها برای روزها (حتی هفته ها) جلوگیری می شود. در این سیستم جواب های قطعی و صحیح ثبت می شود تا دیگر پاسخگوها در صورت مواجهه با سؤالات مشابه بتوانند از آن استفاده کنند.

## به اشتراک گذاری اطلاعات محصول

از مدیریت دانش می توانید برای ایجاد پایگاه دانش محصول استفاده کنید. پایگاه دانش محصول، محلی است متمرکز برای به اشتراک گذاری اطلاعات و به روزرسانی های مرتبط با محصول. با این پایگاه دانش، به کارکنان خود امکان دسترسی سریع و آسان به جزئیات محصول، اطلاعیه ها و نقشه راه را می دهید. همچنین کارکنان می توانند در این پایگاه، سؤالات خود را بپرسند و ایده هایشان در مورد محصول را ارائه دهند.

## نگهداری و انتشار دانش پروژه ها

با کمک مدیریت دانش می توانید فضایی را برای هماهنگی و مدیریت اطلاعات پروژه ها از ابتدا تا انتها فراهم کنید. شناسنامه پروژه، مستندات مدیریتی و فنی، OPA ها، صورت جلسه ها، درس آموخته ها، روندهای روزمره پروژه و هرگونه دیگر از دانش که بین اعضای همان پروژه یا پروژه های دیگر به اشتراک گذاشته می شود از جمله این اطلاعات هستند. برای انجام دقیق این کار باید:

- وظایف اعضا در راستای پیشرفت پروژه و در اتاق پروژه را تعریف کنید و درعین حال آن ها را با آخرین تحولات و دستاوردهای پروژه به روز نگه دارید؛
- برنامه ریزی ها و تحویل شدنی های پروژه را برای متخصص ها و نقش های کلیدی شناسایی و منتشر کنید؛
- فایل ها و اسناد پروژه را به اشتراک بگذارید؛
- به روزرسانی وضعیت پروژه را به همراه نوتیفیکیشن به اشتراک بگذارید؛
- به راحتی اطلاعات و تجربیات پروژه های خاتمه یافته را پیدا کنید.

## جلوگیری از خروج دانش کلیدی سازمان

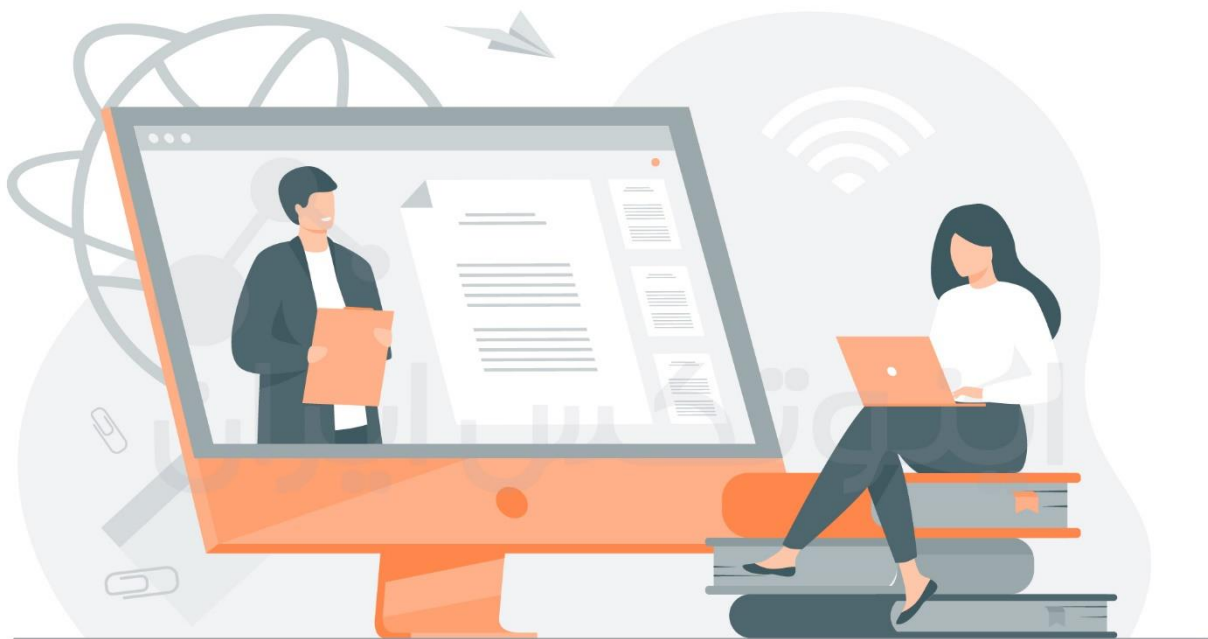
باتوجه به اینکه بازنشستگی یا هر نوع دیگر از خروج کارکنان، لطمات جبران ناپذیری به سطح دانش و توانمندی سازمان وارد می کند. یکی دیگر از کاربردهای مهم مدیریت دانش نگهداری و حفظ دانش کارکنانی است که قرار است به زودی از سازمان خارج شوند. در اینجا مهم ترین کار، شناسایی به موقع این افراد است؛ تا زمان کافی برای اجرای فرایند مدیریت دانش را داشته باشید. دانش این افراد باید شناسایی و مختصات آن تعیین شود. سپس هر بخش از دانش فرد (مستندات، تجربیات، مهارت ها و...) هر یک به شیوه مناسب استخراج یا منتقل شود.

## ارتباط نرم افزار مدیریت دانش با سایر نرم افزارها

امروزه در سازمان‌های مختلف نرم افزارهای بسیار زیادی برای استفاده کارکنان وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد بعضی از سازمان‌ها کارکنان را مجبور به استفاده از تعداد زیادی نرم افزار می‌کنند. تعداد بالای این نرم افزارها و استفاده از آنها کاری سخت، وقت‌گیر و طاقت‌فرسا است. از طرفی اضافه شدن هر نرم افزار جدید به این لیست کار کارمندان و قبول آن توسط آن‌ها را سخت‌تر از قبل می‌کند. به همین دلیل هنگام انتخاب **سیستم مدیریت دانش** باید سیستمی را انتخاب کنید که با سایر نرم افزارهای پرکاربرد در سازمانتان قابل یکپارچه‌سازی باشد. با این کار می‌توانید دانش را در همان سیستم‌ها و محیط‌هایی که کارهای روزانه افراد انجام می‌شود جمع‌آوری کنید و به اشتراک بگذارید. به طور مثال از بین نرم افزارهایی که قابلیت یکپارچه‌سازی با نرم افزارهای مدیریت دانش را دارند می‌توانیم به **اتوماسیون اداری، کنترل و مدیریت پروژه، مدیریت فرایند (BPMS)، گردش کار (WFMS)، پرتال داخلی سازمان و پیام‌رسان داخلی سازمان، نرم افزارهای اداری و منابع انسانی** اشاره کنیم.

## پایگاه دانش چیست؟

پایگاه‌های دانش پایه و اساس عملکرد مدیریت دانش شما هستند. آنها کتابخانه آنلاین اطلاعاتی در مورد محصول، خدمات، بخش‌ها یا موضوعات سازمانی هستند. داده‌های موجود در پایگاه دانش شما می‌توانند توسط هر فردی از جمله ذی‌نفعان، کارکنان، مدیران پُر شوند، البته گفتن این نکته با اهمیت است که **در سازمان‌های بزرگ بهتر است ورود اطلاعات از منابع مختلف تنها توسط مدیران دانشی انجام شود**. یعنی تنها مشارکت‌کنندگان آشنا با فرایندها، دانش را وارد کنند. محتوای این پایگاه دانش می‌تواند شامل نکات و جزئیات بخش حقوقی یا منابع انسانی سازمان تا توضیح نحوه عملکرد یک محصول باشد. همچنین می‌تواند شامل سؤالات متداول، راهنماها، راهنمای عیب‌یابی، کتاب‌های راه‌اندازی<sup>۱</sup> و سایر اطلاعاتی باشد که تیم یا سازمان شما ممکن است به آن نیاز داشته باشد.



<sup>۱</sup> runbook در یک سیستم یا شبکه کامپیوتری، مجموعه‌ای از رویه‌ها و عملیات است که مدیر یا اپراتور سیستم، برای راه‌اندازی آن انجام می‌دهد. ران بوک‌ها می‌توانند به صورت الکترونیکی یا فیزیکی باشند. به طور معمول، یک runbook شامل رویه‌هایی برای شروع، توقف، نظارت و اشکال‌زدایی سیستم است. یک Runbook مؤثر به سایر اپراتورها، با تخصص پیش‌نیاز، اجازه می‌دهند تا به طور مؤثر سیستم را مدیریت و عیب‌یابی کنند.

امروزه بسیاری از پایگاه‌های دانش حول محور هوش مصنوعی ساخته می‌شوند و می‌توانند با کاربرانی که از آنها استفاده می‌کنند در تعامل باشند. راه‌حل‌ها در آنها بر اساس چیزی است که ما آن را **استدلال قیاسی خودکار** می‌نامیم. به این معنی که کاربر یک سؤال و یا مفهوم را وارد سیستم می‌کند و نرم‌افزار با محدودکردن نتایج جستجو و ارتباطات مفهومی او را به درست‌ترین راه‌حل و دقیق‌ترین سند می‌رساند.

## نحوه شکل‌گیری و ایجاد یک پایگاه دانش چگونه است؟

در ادامه مطلب به نکاتی در مورد ایجاد و حفظ یک پایگاه دانش اشاره می‌کنیم. با توجه به این نکات می‌توانید از دقت و عملکرد پایگاه دانش سازمان خود اطمینان حاصل کنید.

### ۱. آیا اصلاً به پایگاه دانش نیاز دارید؟

با این سؤال شروع کنید که آیا کارمندانتان مجبورند بارها و بارها به سؤالات مشابه پاسخ دهند؟ آیا با راه‌اندازی پایگاه دانش مشتریان راضی‌تر و بهره‌وری بالاتری را تجربه می‌کنید؟ اگر جواب قانع‌کننده‌ای برای این سؤالات ندارید، باید به فکر راه‌اندازی پایگاه دانش برای کسب و کارتان باشید.

### ۲. محتوای خود را جمع‌آوری کنید.

جمع‌آوری محتوا علی‌الخصوص از منابع مختلف، کار آسانی نیست. محتوا در همه جا وجود دارد ولی باید محتواهای خاص و علی‌الخصوص محتواهای حیاتی و آنهایی که به راحتی فراموش می‌شوند را پیدا کنید. سؤالات متداول (و پاسخ‌ها) را از بخش‌هایی که خدمات ارائه می‌دهد جمع‌آوری کنید؛ به طور مثال از نمایندگان برگزارکننده نمایشگاه‌ها، تیم‌های فناوری اطلاعات و منابع انسانی کمک بگیرید. ناگفته نماند که همه تیم‌های شما می‌توانند و باید به پُر کردن مخزن محتوایی پایگاه دانش کمک کنند.

### ۳. صفحات ذخیره محتوا در پایگاه دانش را شخصی‌سازی کنید.

باید یک راهنمای سبک ایجاد کنید. در این راهنما باید به تمامی جزئیات بپردازید تا تمام اطلاعاتی که افراد در پایگاه دانش وارد می‌کنند را یکدست کند. این کل منسجم ارائه‌ای بصری از فونت، اندازه، نوع، رنگ، تصاویر و ... را ایجاد می‌کند.

### ۴. ادبیات سازمان خود را پیدا کنید و به آن پایبند باشید.

شما باید ادبیات سازمان خود را بشناسید. بفهمید که زبان معیار شرکت یا سازمان شما چیست و افراد چگونه با همکارانشان صحبت و یا معاشرت می‌کنند. بر اساس این شناخت چه افراد سازمانتان افرادی اتوکشیده و مقید به مقررات و ثبت اطلاعات باشند و چه افرادی آزاد و فارغ از بروکراسی‌های معمول، باید از آنها بخواهید که اطلاعات را در پایگاه دانش شرکت ثبت و از آن استفاده کنند.

### ۵. ابزارهای مناسب برای مدیریت آن را در اختیار بگیرید.

مطمئن شوید که ابزار و یا نرم‌افزار مناسبی برای میزبانی و مدیریت پایگاه دانش خود دارید. از طرفی همه چیز، از میزان تغییرات و بازبینی‌های محتوا گرفته تا نحوه تعامل کارکنان و یا مشتریان با اطلاعات شما باید بخشی از تصمیم شما برای انتخاب نرم‌افزار مدیریت دانش مناسب باشد.

## ۶. کار را به آسانی و به شکل مستمر ادامه دهید.

پس از راه‌اندازی و اجرا، به یاد داشته باشید که پایگاه دانش شما عملیاتی **سلف سرویس** است. شما باید مطمئن شوید که پایگاه دانش شما برای پیمایش آسان بین اطلاعات طراحی شده است. باید کارکنان هیچ معطلی هنگام آپلود اطلاعات نداشته باشند و سرعت دریافت اطلاعات و پاسخ به افراد بالا باشد. از برچسب‌ها (تگ) برای دسته‌بندی اطلاعات و یافتن آسان‌تر مقالات استفاده کنید. ختم کلام اینکه محتوا را متناسب با سازمان خود سازماندهی کنید بعد از این کار باید در حفظ و مراقبت از آن کوشا باشید.

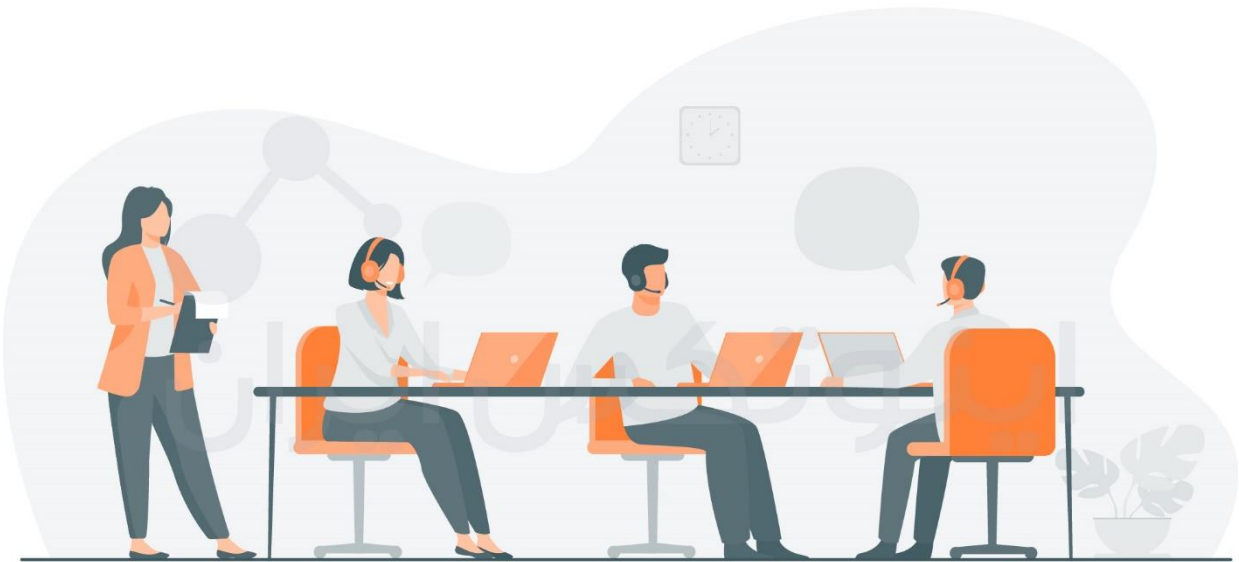
## ۷. اطلاعات و محتوا را به روز نگه دارید.

به‌عنوان آخرین و یکی از مهم‌ترین نکات، هیچ‌گاه از به‌روزرسانی اطلاعات دست نکشید. با ابزارهای موجود در نرم‌افزار مدیریت دانش، جریان دانش در سیستم را تجزیه و تحلیل کنید تا متوجه شوید کارکنان چگونه از محتوای پایگاه دانش استفاده می‌کنند. به کاربران اجازه دهید بازخورد خود را نسبت به سیستم مطرح کنند و به آن رتبه دهند. با شناسایی افراد مناسب از تأخیرها و تنگناهای انتشار محتوا جلوگیری کنید. کارکنانی را به‌عنوان دروازه‌بان‌های دانش (شخصی است که دسترسی به دانش و اطلاعات را کنترل می‌کند) انتخاب کنید و به آن‌ها این قدرت را بدهید تا در صورت نیاز اطلاعات را حذف و اضافه کنند یا تغییر دهند.



## خدمات دانش محور یا KCS چیست؟

آخرین محتوای این کتابچه را به موضوعی تحت عنوان KCS اختصاص می‌دهیم. خدمات دانش‌محور یا پشتیبانی دانش محور، خدماتی است که در آن یک تیم پشتیبانی، علاوه بر پاسخگویی به مشتریان و کارکنان، مستندسازی و نگهداری اطلاعات موردنیاز برای پاسخ‌گویی را هم انجام می‌دهد. قضیه KCS از این قرار است که در فرایندی با نام مدیریت درخواست‌ها (Request Management) هر بار که اپراتور به مشکلی رسیدگی می‌کند، ابتدا پایگاه دانش را کنکاش می‌کند تا ببیند آیا رفع مشکل قبلاً در آن مستند شده است یا خیر. اگر اطلاعات مستند شده باشد، آنها مراحل ذکر شده در مقاله را چک می‌کنند. در صورت لزوم هر یک از مراحل اسناد فعلی که گنج‌کننده است را به‌روز می‌کنند. اگر هم چنین مستنداتی وجود نداشته باشد، آنها از فرایند مناسب برای عیب‌یابی و حل مشکل استفاده می‌کند و هم‌زمان با رفع مشکل، آن را در مقاله‌ای جدید درون پایگاه دانش مستند می‌کنند.



## خدمات دانش محور بسیار شبیه مدیریت مسئله

وقتی تیم مدیریت مسئله، مشکلی را تشخیص می‌دهد، حوادث مرتبط و فرایندهایی که برای حل مسئله استفاده می‌کند را مستند می‌کند. به زبان ساده، KCS دریافت دانش عمیق از ذهن تیم‌های IT و تبدیل آن به دانش آشکار در قالب مستندات است تا کارکنان، کاربران سیستم و مهندسان جدید یا کم‌تجربه بتوانند از آن استفاده کنند، بدون اینکه دائماً با درخواست‌های مشابه به میز خدمات مراجعه کنند. این کار دانش را به‌عنوان یک دارایی در کسب و کار حفظ می‌کند و باعث عدم اتکا به حافظه و تجربه کارمندان می‌شود. در واقع، اگر شما یک تیم با راندمان متوسط هستید بعد از اجرای فرایندهای خدمات دانش محور شاهد پیشرفت‌های زیر خواهید بود:

- افزایش ۳۰ تا ۵۰ درصدی حل مسئله مشتری، در اولین تماس؛
- افزایش ۷۰ درصدی در زمان رسیدن به مهارت و تخصص برای کارمندان؛
- بهبود ۲۰ تا ۳۵ درصدی در حفظ و نگهداشت کارکنان؛
- بهبود ۲۰ تا ۴۰ درصدی در رضایت کارکنان؛
- بهبود ۵۰ تا ۶۰ درصدی زمان رسیدن به راه‌حل برای استفاده‌کنندگان از خدمات دانش محور؛
- و در نهایت کم‌شدن ۱۰ درصدی گزارش مشکلات یا درخواست‌های پشتیبانی.

## سخن پایانی

همانطور که در طول این کتابچه شاهد بودید، سعی کردیم تا از پایه ترین مفاهیم در مدیریت دانش یعنی مفهوم دانش شروع کنیم و در ادامه به مراحل تکامل، مزیت‌ها، اهداف، چالش‌ها، ابزارها، مراحل پیاده‌سازی و نرمافزار مدیریت دانش برسیم؛ تا با مرور ادبیات و تاریخ مدیریت دانش و به کمک آمار و اطلاعات علمی و دقیق موجود در کتابچه، به سازمان‌های کوچک و بزرگ یادآور شویم؛ اگر به دنبال راهکاری برای کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان انجام کارها و افزایش بهره‌وری هستند؛ نباید دستاورد ابزارهایی همچون مدیریت دانش را نادیده بگیرند. در نهایت هم بسیار خوشحالیم که تا پایان این نوشته همراه ما بودید؛ تمام سعی ما در تیم محتوایی اینوتکس ایران، این بود که خلاءهای محتوایی موجود برای مفهوم مدیریت دانش را پوشش دهیم و امیدواریم به این هدف رسیده باشیم.

در نهایت می‌توانید نظرها و پیشنهادهای خود را از طریق ایمیل زیر با ما در میان بگذارید:

✉ [Info@InKnowTex.ir](mailto:Info@InKnowTex.ir)



# اینوتکس ایران

تهیه و تدوین این کتابچه حاصل تلاش تیم زیر است:

تیم نویسندگان

الهه باطانی، خشایار جهانیان، بهداد صادقی

طراحی گرافیکی

ترانه رضایی

صفحه آرا

امیرحسین سیف

تاریخ انتشار

آذر ۱۴۰۱

شماره تماس

۰۲۱-۲۶۴۱۳۶۳۰

آدرس لینکدین

[linkedin.com/company/inknowtex](https://www.linkedin.com/company/inknowtex)