

مقدمه

مدیریت دانش (KM) یک رشته کاربردی است که به اسقرار فرایندهای شناسایی، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و دسته‌بندی اطلاعات ضروری برای کسب و کار شرکت می‌پردازد به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود ببخشد. حفاظت و دسته‌بندی دانش شرکت به ویژه در دنیای امروزی بسیار حیاتی است، چرا که اکثر نیروی کار «خدمات محور» از دانش کاران تشکیل شده است. سازمان‌ها برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز، مجبور هستند با دانش همچنین سایر سرمایه‌های راهبردی و غیر قابل جایگزین، به گونه‌ای برخورد کنند که به شایستگی‌های محوری شان کمک کند. هدف این کتاب بررسی رویکردها نسبت به مدیریت دانشی است که به افزایش مزیت رقابتی شرکت و شرکت‌هایی که فاقد آن هستند، کمک می‌کند. این کتاب برای افرادی با پست‌های ارشد اجرایی تدوین شده است، اما افرادی که با نکات ظریف رشته مدیریت دانش نا آشنا هستند نیاز دارند تا با یک بار خواندن سریع محتوای کتاب، طرح روشنی از آن در ذهن داشته باشند.

فصل اول : دیدگاه کلی

مدیریت دانش از دیدگاه Holy Grail توانایی کسب، بایگانی و دسترسی مطلوب به دانش منتخب و توانایی تصمیم‌گیری از طرف کارکنان و مدیران برای رفتارهای فردی و گروهی محسوب می‌شود. به عنوان مثال، یک مدیر ممکن است دانش چگونگی فراهم کردن سریع عناصر مورد نیاز از یک تامین کننده (رفتار فردی) و نیز دانش چگونگی کار با مدیران دیگر در اجرای سیاست‌های تاکید شده از طریق سلسله مراتب شرکت (رفتار گروهی) را داشته باشد.

یکی از اولین چالش‌ها در فهم دقیق مدیریت دانش کاربردی، در توافق بر روی یک تعریف واحد و جامع است. این کتاب، مدیریت دانش را از چشم انداز تجاری و کاربردی، این چنین تعریف می‌کند:

» (KM)

« .

با توجه به تعریف مذکور، این امر باید روشن شود که مدیریت دانش اساساً رویکردی نظام‌مند به مدیریت سرمایه‌های فکری و اطلاعاتی محسوب می‌شود به گونه‌ای که مزیتی رقابتی برای شرکت ایجاد کند. زمانی که مدیریت دانش به افزایش مراحل کار و یا پیچیدگی بیشتر فرآیندها منجر شود، ارزش ذاتی خود را از دست می‌دهد. این امر می‌تواند به عنوان طیفی در نظر گرفته شود که توصیف ریاضی عملکرد درونی

یک ماشین برای مشتری تا پیچیدگی و تعدد مراحل خدمات مشتریان، که طبیعتاً باعث افزایش شکایات مشتریان می‌گردد، را در بر بگیرد. به مثالی از یک شرکت حقوقی توجه کنید: مدیران ارشد الگوهای مکتوبی (اطلاعات) خلق می‌کنند تا تهیه اسناد خاصی را تسهیل کنند. چنین شرکتی می‌تواند از سیستم مدیریت دانش استفاده کند تا بطور گسترده بهره‌وری‌اش را افزایش دهد. اگر این الگوها به سمت سیستم پردازش کلمات اولیه سوق داده شوند، سهولت ایجاد اسناد حقوقی جدید ممکن است صرفاً به تولید چند دستورالعمل غیرضروری منجر گردد.

یک شرکت بازاریابی که همه نسخه‌ها و تصاویری که در فعالیت‌های تبلیغاتی گذشته به کار گرفته شده را ثبت و ذخیره می‌کند تا اطلاعات مربوطه به جای قرار گرفتن در قفسه پرونده‌ها بر روی cd ذخیره شوند، نشان‌دهنده مدیریت عملی دانش نیست. در حالی که اگر این شرکت اطلاعات دیجیتالی را بگیرد و آنها را با یک برنامه نرم افزاری شاخص‌گذاری کند به طوری که هر فرد بتواند اطلاعات خاصی را به جای شماره‌گذاری دستی از طریق صدها صفحه نمایش جستجو کند، نشان دهنده مدیریت عملی دانش است. یکی از مبهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش تعریف دقیق دانش، اطلاعات و داده می‌باشد.

داده، اعداد کمیت‌های عددی یا صفات ویژه‌ای هستند که از مشاهده، تجربه یا محاسبه به دست آمده‌اند. اطلاعات، داده‌هایی در یک زمینه خاص هستند. اطلاعات، مجموعه‌ای از داده‌ها، توصیفات و تفاسیر مرتبط و دیگر موضوعات مربوط به متن با توجه به اهداف، رویدادها یا فرآیندهای ویژه است. فراداده، داده‌هایی درباره اطلاعات هستند. فراداده شامل خلاصه‌های توصیفی و طبقه‌بندی‌های پیشرفته‌ای از داده و اطلاعات می‌باشد. یعنی فراداده، شناخت حوزه یا زمینه‌ای است که اطلاعات در آن حوزه یا زمینه به کار گرفته می‌شود.

دانش، اطلاعاتی سازمان یافته، تلفیقی یا طبقه‌بندی شده محسوب می‌شود که جامعیت داشته و آگاهی یا فهم را افزایش می‌دهد. یعنی دانش ترکیبی از فراداده و آگاهی از زمینه‌ای است که در آن، فراداده می‌تواند به شکل موفقیت آمیزی به کار گرفته شود.

فهم ابزاری، درک کامل و روشنی از ماهیت و اهمیت موضوعی خاص است. فهم ابزاری یک قدرت شخصی و درونی است که تجربیات قابل فهم را از طریق ارتباط دانش ویژه با مفاهیم کلی منتقل می‌کند. فرآیند مدیریت دانش مستلزم تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش می‌باشد. این مرحله، میزان داده‌هایی که باید ذخیره شوند را مشخص و محدود می‌سازد. قبل از اینکه اطلاعات در سیستم حافظه ذخیره شود، باید به شکلی سازماندهی شود که بازیابی این اطلاعات راحت‌تر باشد. سازمان‌ها معمولاً به دنبال یافتن زبان و واژه‌ای مناسب برای تعریف مفاهیم مورد نظر در حوزه فعالیت تخصصی خود هستند.

ذخیره‌سازی، اغلب با استفاده از اشکال مختلف فن‌آوری اطلاعات از جمله رایانه‌های شخصی و سرورهایی صورت می‌پذیرد که نرم افزار مدیریت پایگاه داده را اجرا می‌کنند، اگرچه، قرار دادن داده‌ها در انبار داده به تنهایی ارزشی ندارد مگر اینکه مورد استفاده قرار بگیرد. از این رو، مدیریت دانش یک فرآیند دو مرحله‌ای است، در مرحله اول داده‌ها جمع‌آوری شده و بعد از کنترل و مرتب سازی ذخیره می‌شوند، سپس اطلاعات حاصله دسته‌بندی یا اصلاح می‌گردند تا متناسب با نیازهای کاربران شوند.

سرمایه فکری

در مدیریت سنتی اوایل قرن بیستم که به دنبال استفاده بهینه از نیروی کار، بخش‌ها و دیگر منابع مادی بوده است، سرمایه محدود به کارخانجات، دستگاه‌ها و سایر روندهای ساخته انسان در فرآیند تولید بود. در شرکت‌های نوین، با ابتکار مدیریت دانش مفهوم سرمایه گسترش پیدا کرد تا سرمایه‌های فکری و تاثیراتش بر رفتار افراد و سازمان را نیز در برگیرد.

سه عنصر اصلی سرمایه فکری عبارتند از :

- ۱- شامل دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد در سازمان است. سرمایه انسانی به کارکنان و مدیران تعلق دارد. در مکانی بدون سیستم مطلوب مدیریت دانش، زمانی که کارکنان و مدیران اقدام به ترک شرکت می‌کنند، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش خود را نیز با خود به بیرون از شرکت منتقل می‌کنند. شامل : نگرش‌ها، شایستگی‌ها، آموزش، دانش، مهارت‌ها.
- ۲- این سرمایه به ارزش روابط سازمان با مشتریان از جمله وفاداری مشتری، کانال‌های توزیع، نشان تجاری و اعطای مجوز یا امتیاز ویژه اطلاق می‌شود. شامل : نشان تجاری، نام شرکت، مشتریان، کانال‌های توزیع، توافقات اعطای امتیاز، توافقات اعطای مجوز، وفاداری
- ۳- شامل فرآیندها، ساختارها، سیستم‌های اطلاعاتی و مالکیت معنوی است که مستقل از کارکنان و مدیرانی است که آنها را ایجاد کرده‌اند. شامل: فرهنگ شرکت، حقوق طراحان، روابط مالی، زیرساخت فناوری اطلاعات، فرآیندهای مدیریت، اسرار تجاری در چارچوب اهداف مدیریت دانش، سرمایه انسانی از ۳ نوع دانش تشکیل شده است: دانش تلویحی، دانش پنهان و دانش آشکار.

: دانشی عمیق در ضمیر ناخودآگاه است، بنابراین توصیف آن برای دیگران مشکل است. به عنوان مثال، یک تکنسین ماهر ممکن است بطور گسترده‌ای در کار با دستگاه خاصی تخصص داشته باشد اما قادر نباشد تا به یک کارآموز دقیقاً یاد بدهد که چگونه تجربیاتش را پیاده کند.

: همانند دانش تلویحی معمولاً بوسیله متخصصان کنترل می‌شود. هرچند برخلاف دانش تلویحی، دانش پنهان می‌تواند از افراد متخصص استخراج شود (از طریق فرآیندی که مهندسی دانش نامیده شده است).

: است که به آسانی می‌تواند از یک فرد ماهر به فردی دیگر از طریق ارتباطات شفاهی یا نوشتاری منتقل شود. مراحل لازم در پیچ و چفت کردن در اتومبیل به شاسی اصلی در خط تولید و فهرست کردن عناصر مورد نیاز برای یک فرآیند شیمیایی، مثال‌هایی از دانش آشکار هستند.

میزان استفاده از اصول مدیریت دانش متفاوت است.

هر عملیات تجاری موفق از یک فروشگاه مواد غذایی گرفته تا ۵۰۰ شرکت منتخب برتر (Fortune 500) تا حدی از مدیریت دانش، ولو به شکل ابتدایی و موقتی، استفاده می‌کنند. برخی فعالیت‌هایی که شرکت‌ها در آن درگیر می‌شوند بیشتر به استعداد‌های فردی وابسته است، مثلاً هنر موسیقی یا گرافیک که تنها راه حل عملی برای کسب دانش در این حوزه‌ها، از طریق کارآموزی انفرادی طولانی مدت امکان‌پذیر است.

مسائل قانونی مهمی وجود دارد

مدیریت دانش با مالکیت و حقوق معنوی (کپی رایت) محصولات فکری و علمی، نشان تجاری و ثبت اختراعات تا اسرار تجاری سروکار دارد. فاصله زمانی بین حفاظت از اختراع ثبت شده تا دریافت امتیاز آن ممکن است سال‌ها طول بکشد. با توجه به محدودیت زمانی برای ارسال تولیدات و خدمات به بازار و زمان و هزینه ثبت امتیاز یک فرآیند یا دستگاه، برای شرکت منطقی‌تر است که از «اطلاعات» خود به عنوان اسرار تجاری محافظت کند.

بعضی شرکت‌ها در تلاش هستند تا از طریق انتشار سریع یافته‌های خود، به منظور جلوگیری از ثبت امتیاز تولیدات یا خدمات توسط شرکت‌های رقیب، از مطرح شدن موارد مربوطه در دادگاه احتراز کنند. این رویکرد مدیریت دانش بویژه در صنعت نرم افزار بسیار جالب توجه است، جایی که تقریباً هر برنامه‌ای می‌تواند به سرعت تغییر ساختار یافته و در مدت کوتاهی از نو ساخته شود.

آموزش و بازآموزی گسترده مورد نیاز می‌باشد.

به منظور موفقیت برنامه مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری اساسی در آموزش مدیریت و کارکنان مورد نیاز می‌باشد. زمانیکه کارکنان و مدیریت مشتاقانه و بطور مرتب به بانک دانش شرکت کمک می‌کنند، مدیریت دانش می‌تواند به بهترین شکل کار کند.

مدیریت دانش زمان بر است

زمان اجرای واقعی برای ایجاد سیستم عملی مدیریت دانش ممکن است از چندماه تا چند سال طول بکشد که به تحلیل پیچیدگی فرآیندها، اندازه شرکت و تعداد مدیران و کارکنان درگیر در فرایند بستگی دارد. حتی غالب چالش‌های مربوط به فن آورانه در اجرای سرعت تغییر فرهنگ شرکت و عدم دسترسی به منابع یا فن‌آوری عوامل بسیار محدودکننده‌ای در این رابطه محسوب می‌شوند.

نیاز به سرمایه‌گذاری میاتی است

ایجاد و تداوم برنامه مدیریت دانش می‌تواند طرحی بسیار هزینه بر باشد. سیستم مدیریت دانش برای حمایت از مشتری، یک سرمایه‌گذاری عظیم است و هزینه‌ای مربوط به گذشته نیست. اینکه مدیریت دانش بتواند برای کسب و کار خاصی مفید باشد به خود کسب و کار، فرهنگ شرکت و محدودیت‌های بودجه بستگی دارد.

فصل دوم: سازمان‌های دانش محور

اگرچه تقسیم اطلاعات ممکن است از طریق روابط غیررسمی کارکنان با علائق مشابه یا از طریق عضویت در گروه‌های غیررسمی صورت گیرد، اما حامیان مدیریت دانش معتقد هستند که این کارها اثربخشی شرکت را بهبود نمی‌بخشد مگر اینکه یک فرآیند رسمی برای کسب و مستند کردن ایده‌ها و نوآوری‌ها وجود داشته باشد. بدون وجود یک برنامه مدون و رسمی، تقسیم اطلاعات چیزی بیش از شکایت درباره بی‌توجهی مدیریت نسبت به مشکلات آشکار در فرآیندهای اخیر نیست.

رهبری مدیریت دانش

۵ طبقه‌بندی اصلی از رهبری دانش و نقش شان در شرکت عبارت است از :

- ۱- (CKO): یک پست ارشد مدیریتی و استراتژیک که بر ارتقاء، انتقال و تسهیل فعالیت‌های مدیریت دانش در شرکت تمرکز دارد.

- ۲- یک پست تاکتیکی سطح پایین تا میانی است که یادگیری و ترویج الگوهای عملکردی مطلوب را در سازمان بر عهده دارد. تحلیل‌گر دانش ممکن است از روش‌هایی برای جمع‌آوری و مدیریت دانش استفاده کند اما این روش‌ها برای استفاده شخصی او می‌باشد.
- ۳- یک پست تاکتیکی و سطح پایین که بر جمع‌آوری اطلاعات از متخصصان و ارائه آن در یک شکل سازمان یافته متمرکز است که معمولاً این اطلاعات می‌تواند از طریق سیستم‌های رایانه‌ای در شرکت مورد استفاده قرار گرفته و ذخیره شود.
- ۴- یک پست تاکتیکی و میانی که هماهنگی کار بین مهندسان و تحلیل‌گران دانش را بویژه در سازمان‌های بزرگ بر عهده دارد.
- ۵- یک پست تاکتیکی، سطح پایین و غالباً غیررسمی و موقتی که معمولاً با شرکت‌های کوچکتر در ارتباط است.
- اگرچه نقش عمومی کارشناس ارشد دانش از لحاظ راهبردی، تعریف زیر ساخت‌های مدیریت دانش و ترویج فرهنگ دانش می‌باشد، اما کارشناس ارشد دانش نقش‌های متعددی قبول می‌کند، از نماینده منابع انسانی و محافظ دانش گرفته تا هماهنگ کننده فرآیندها و نماینده روابط عمومی.
- مسئولیت‌های عمومی کارشناس ارشد دانش عبارت است از :
- تعیین خط مشی مدیریت دانش: کارشناس ارشد دانش پستی است که به طور تخصصی و مستمر بر فرآیندهای مستند تمرکز می‌کند.
 - ترویج مدیریت دانش: ترغیب کارکنان به پذیرش مدیریت دانش از طریق مشخص کردن این مساله صورت می‌گیرد که چگونه مدیریت دانش می‌تواند برای شرکت و فرآیندهای عمومی مدیریت یک سرمایه‌گذاری، سودمند به شمار رود.
 - هماهنگی در آموزش: برنامه مدیریت دانش شامل آموزش، تعیین مسئولیت‌های فردی و تعیین سرگروه در هر یک از گروه‌های کاری می‌باشد.
 - حفاظت از اطلاعات: چگونگی دسترسی به اطلاعات و تقسیم آن را مشخص می‌کند تا به واسطه نیاز به دانش، در دسترس همه قرار گیرد.
 - رابطه کارکنان با مدیریت: در بسیاری از شرکت‌ها، نقش اصلی یک کارشناس ارشد دانش، فعالیت به عنوان رابط میان کارکنان و مدیریت است.
 - تکنولوژیست: کارشناس ارشد دانش، باید با نرم افزارهای موجود و ابزارهای اطلاعاتی آشنا باشد تا بتواند مدیریت دانش را در سازمان اجرا کند. اگرچه ضرورتی ندارد که کارشناس ارشد دانش

وارد دنیای فن آوری اطلاعات شود، اما او باید ابزارها را در سطحی کارآمد به کار گیرد تا بتواند هزینه‌های مربوط به کاربردشان را برآورد کند.

- اگرچه هیچ مدرک رسمی برای کارشناس ارشد دانش وجود ندارد و هیچ دانشگاهی به دنبال ارائه مدرک در این زمینه نیست، اما غالب مسئولین موفق در مدیریت دانش در بعضی ویژگی‌های عمومی مشترک هستند. صرفنظر از عنوان پست،

مدیریت دانش در برابر فرآیند مهندسی مجدد

مدیریت دانش معمولاً شامل مستند کردن و تقسیم اطلاعات درباره آنچه که هست می‌باشد در حالیکه فرآیند مهندسی مجدد به طراحی آنچه که باید باشد می‌پردازد. مدیریت دانش در زمان تثبیت فرآیندها و در ادامه اجرای فرآیند مهندسی مجدد و نه به عنوان یک فرآیند موازی مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع بدین معناست که در طول اجرای فرآیند مهندسی مجدد و استخدام افراد جدید یا فعالیت‌های کوچک‌سازی یا تعدیل نیرو، باید از اجرای برنامه مدیریت دانش جلوگیری شود، خواه این فعالیت‌ها با تلاش‌های مهندسی مجدد مرتبط باشد یا نباشد. بسیاری از اقدامات مدیریت دانش به این دلیل با شکست مواجه شده‌اند که مدیریت دانش به موازات فعالیت‌های مهندسی مجدد صورت گرفته است.

مدیریت دانش درباره مستند کردن آنچه که هست از طریق فعالیت‌های زیر می‌باشد:

حسابرس دانش: تعیین دقیق اینکه چه سرمایه‌های فکری در شرکت و در یک زمان معین وجود دارد همکاری: گروه‌های رسمی بر مبنای پروژه یا وظایف طراحی می‌شوند تا تقسیم اطلاعات را تسهیل کنند. گروه‌های دانش: کارکنان به طور طبیعی در وظایف، پروژه‌ها، علائق و اهداف در یک محیط کاری خاص با یکدیگر سهیم هستند.

نقشه دانش: فرآیند شناسایی افرادی که می‌دانند چه اطلاعاتی و چگونه در سازمان ذخیره می‌شود، این ذخیره‌سازی در کجا صورت می‌گیرد و چگونه مراکز اطلاعاتی با یکدیگر ارتباط دارند.

ارشادگری: متخصصان و کارشناسان با تجربه سازمان، کارکنان جدید را در تجربیات خود در زمینه‌های قواعد و اصول کلی، ارزش‌ها و فنون اجرایی سهیم و شریک می‌سازند.

تحلیل شبکه اجتماعی: فرآیند شناسایی افرادی که با دیگران ارتباطات متقابل برقرار می‌کنند و اینکه چگونه اطلاعات از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر منتقل می‌شود.

داستان سرایی: داستان سرایی برخلاف آنچه که به عنوان روش موردی تدریس شناخته شده است، شکلی از انتقال ارزش‌های شرکت و اشکال دیگر دانش پنهان است. آموزش و بهسازی: روش سنتی انتشار دانش آشکار محسوب می‌شود. نکته اساسی در این رابطه آن است که این فعالیت‌ها به ابتکار مدیریت دانش محدود نمی‌شود و به ندرت مشاهده شده است که همه تکنیک‌ها در یک ابتکار و در یک زمان مورد استفاده قرار گیرد.

فصل سوم: کارکنان دانش محور

در حوزه مدیریت دانش، به کلیه کارکنان و مدیرانی که سهمی در افزایش سرمایه فکری سازمان دارند، عنوان کارمند دانش اتلاق می‌شود. در واقع، می‌توان کلیه افراد سازمان را (حتی کارگران روزمزد) که حاصل تجربیات گذشته خود را به کار می‌بندند نیز کارکنان دانش نامید.

کارمند دانش مدار یا منبع اطلاعات بوده و یا کانال انتقال اطلاعات است. معمولاً مدیران کلیه سطوح سازمان، کارکنان دانش مدار محسوب می‌شوند، زیرا آنان با بکارگیری راهکارهای جدید در پی کسب سودآوری بوده و اقدام به کسب و تحلیل اطلاعات بازارهای مختلف کرده و یا با بکارگیری راهبردهای جدید، اقدام به عرضه محصول خود به بازارهای جدید می‌کنند.

نکات کلیدی:

- ◀ مدیریت دانش، مستلزم تشویق هرچه بیشتر کارکنان دانش مدار سازمان به کسب دانش مورد نیاز سازمان می‌باشد.
- ◀ مدیریت دانش باید این واقعیت را منعکس کند که کارکنان دانش مدار هر سازمان، در نوع دانش، مهارت و انگیزه متفاوت از یکدیگر می‌باشند.
- ◀ به منظور ارزیابی میزان مشارکت کارکنان دانش مدار در کسب اهداف یک سازمان دانش - محور، تفاوت عمده‌ای میان دانستن و عمل کردن وجود دارد.
- ◀ رابطه میان کارمند دانش مدار و مدیر سازمان باید به طرز صحیحی مدیریت شود و این رابطه نباید به حال خود رها شود.

◀ مدیریت دانش باید با برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در جهت حفظ وفاداری کارکنان دانش‌مدار سازمان همراه باشد.

◀

◀ اگرچه تشکیلات گروه‌های دانشی درون سازمان از یک ساختار منعطف برخوردار بوده و این گروه‌ها خودگردان می‌باشند، اما مدیریت سازمان باید بر شکل‌گیری و هدایت آنها توجه کافی را معطوف دارد.

◀ یک مدل کسب و کار و یا رویکرد مدیریتی جدید، علیرغم نوآورانه و خلاقانه بودن، باید متغیرهای رفتاری و انسانی را نیز در بر داشته باشد.

مدیریت روابط کارکنان دانش‌مدار

کارکنان دانش‌مدار سازمان، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها - شامل ترکیبی از مهارت‌ها، آگاهی‌ها و نگرش‌ها را برای سازمان به ارمغان می‌آورند و در قبال آن انتظار دریافت حقوق مزایای جانبی مناسب، اعتبار، احساس مشارکت در ایجاد و خلق چیزی فراتر از توانایی خود، احساس رضایت از خویشتن، فرصت یادگیری از دیگران، و در بسیاری از سازمان‌های دانش محور انتظار دریافت آموزش‌های پیشرفته را دارند.

. این شرکت‌ها، سیستم مدیریت روابط با کارکنان (ERM) را به

خوبی اجرا می‌کنند. ERM فرآیندی است که طی آن، کارکنان دانش‌مداری که سهم بیشتری در ارزش‌زایی سازمان داشته و پیوسته به ارزش سازمان می‌افزایند، به گونه‌ای ترغیب می‌شوند تا کلیه مهارت‌ها و دانش خود را در قبال دریافت مزایای مناسب به کار بگیرند. در یک سازمان دانش - محور، رهیافت ERM به صورت زیر تعریف می‌شود:

« یک فرا گرد پویا و منعطف مدیریت و نظارت بر روابط میان کارکنان دانش‌مدار با مسئولین سازمان می‌باشد که طی آن، کارکنان دانش‌مدار سازمان در قبال حفظ منافع و دریافت مزایای مورد نظر خود، حاضر به بکار بستن کلیه تجربیات و مهارت‌ها و حفظ و توسعه ارتباط خود با سازمان در جهت خلق ارزش برای سازمان می‌باشند، و همچنین از انجام فعالیت‌هایی که برای سازمان منافی در پی نداشته و موجب خلق ارزش نمی‌گردد، دوری می‌کنند.»

نقاط تماس / اتصال

مدیریت اثر بخش بر روابط شرکت - کارکنان دانش مدار، مستلزم نظارت دقیق بر کیفیت و محتوای ارتباطات میان کارکنان دانش مدار و مدیران ارشد می باشد. از منظر یک کارمند دانش مدار، شرکت به مثابه ترکیب یا مجموعه ای از نقاط تماس می باشد.

نکته ای که باید در این قسمت خاطرنشان سازیم این است که **ERM** یک فرا گرد پویا در سازمان های دانش محور می باشد که در این فرا گرد، چیزی که امروزه موثر و سودمند به نظر می رسد، ممکن است ظرف مدتی کوتاه چیزی زائد و اضافی به شمار رود.

()

. انجام این کار مستلزم تهیه ملزومات

ساختاری، فراهم نمودن امکانات آموزشی و فن آوری لازم جهت فعالیت کارمندان دانش مدار، تسهیل مشارکت کلیه کارکنان دانش مدار در جریان امور و توسعه سرمایه های فکری سازمان می باشد.

وفاداری کارکنان دانش مدار

مساله اندازه گیری سطح وفاداری کارکنان دانش مدار زمانی که مدیریت سازمان در صدد تصمیم گیری و برنامه ریزی جهت سرمایه گذاری بر روی یک یا چند کارمند دانش مدار باشد، اهمیت دوچندان می یابد. در عرصه اقتصاد دانش مدار و پیشرفته کنونی که افراد متخصص و متبحر قادرند توسط شبکه های الکترونیکی از هر مکانی به محل کار خود متصل شده و فعالیت نمایند، مساله ایجاد و حفظ وفاداری به یکی از چالش های عمده مدیران تبدیل شده است. گرچه وفاداری کارکنان دانش مدار، با استفاده از عواملی که تاثیر مثبت و منفی بر رفتار آنان دارند قابل اندازه گیری است. عواملی که تاثیر مثبت بر سطح وفاداری این کارکنان دارند شامل عدم امکان یافتن شغلی جدید، میزان وابستگی عاطفی میان کارمند دانش مدار و شرکت، طول مدت زمان رابطه کارمند دانش مدار با شرکت و میزان دریافت نقدی و غیر نقدی این کارکنان می باشد. از جمله عواملی که تاثیر منفی بر وفاداری یک کارمند دانش مدار دارند، امکان یافتن مشاغل جدید در سایر سازمان ها و همچنین شدت خستگی و تنفر کارمند دانش مدار از محیط کاری کنونی خود می باشد. طراحی یک مدل مفهومی که کلیه عوامل تاثیرگذار بر سطح وفاداری کارکنان دانش مدار را شامل شود، ما را در درک چگونگی تاثیرپذیری رفتار کارکنان دانشی، با توجه به درجه اهمیت و تاثیرگذاری عوامل مذکور یاری می کند. به عنوان مثال، دریافت منافع مالی زیاد و وجود یک محیط کاری مطلوب و

مناسب موجب تداوم و تعمیق ارتباط کارکنان دانش‌مدار با سازمان می‌شود. نارضایتی و تنفر ناشی از افزایش سطح فشار روانی کارکنان دانش‌مدار که ناشی از اعمال سیاست‌های نادرست و اعمال نظارت‌های ضعیف است، تأثیرات مثبت ناشی از افزایش حقوق و مزایا را خنثی کرده و در نهایت موجب ترک این کارکنان خواهد شد.

دانستن و عمل کردن

هر کارمند دانش‌مدار و یا مدیر، حداقل به دو طریق فعالیت‌هایش را در سازمان انجام می‌دهد. در شرایط عادی - طبق رهیافت غیرمستقیم - کارها طبق یک فرآیند رسمی و قابل پیش‌بینی انجام می‌پذیرند و گام‌های بحث و بررسی، برنامه‌ریزی و طراحی عملیاتی فرآیند انجام کار به ترتیب طی می‌شوند. طبق رهیافت دوم، که رهیافت مستقیم نام دارد، کارها سریعاً و بدون طی مراحل از پیش تعیین شده انجام می‌پذیرند.

آموزش کارکنان دانش‌مدار

در اغلب سازمان‌های دانش‌محور، اطلاعات تنها از جانب کارکنان دانش‌مدار به سطوح دیگر سازمان جریان نمی‌یابد، بلکه جریان مشابهی از اطلاعات و دانش تخصصی از جانب مسئولین شرکت به سوی کارکنان جریان دارد. شرکت، از طریق آماده‌سازی بستر مناسب جهت مشارکت‌های غیررسمی در سازمان زمینه ایجاد چنین جریانی از اطلاعات را تسهیل می‌کند که طی آن، کلیه افراد سازمان از طریق شرکت در جلسات متعدد و همکاری در طرح‌های مشترک، اطلاعات موردنیاز خود را دریافت می‌کنند و بر دانش خود می‌افزایند.

به علت لزوم هزینه زیاد در جلسات آموزشی لازم به نظر می‌رسد که مدیران، نرخ بازگشت سرمایه را قبل از صرف هزینه و انجام سرمایه‌گذاری در این حوزه محاسبه کنند. یکی از راهکارهای تخمین نرخ بازگشت سرمایه (ROI) در رابطه با آموزش کارکنان دانش‌مدار، اینست که به هر کدام از کارکنان دانش‌مدار سازمان به عنوان یک عنصر ارزش افزا نگریسته شود، بدین معنی که کارکنان دانش‌مدار از منابع (به ظاهر) کم ارزش سازمان، محصولات و خدمات ارزشمندی را برای سازمان خلق می‌کنند.

قابلیت ارزش زایی کارکنان دانش‌مدار، از طریق آموزش قابل بهبود و افزایش است، هرچند که اتخاذ تصمیم نهایی در رابطه با آموزش یا عدم آموزش کارکنان - با توجه به منفعت نهایی حاصلی که این آموزشها می‌تواند برای سازمان داشته باشد - بر عهده مدیریت سازمان است.

خوشبختانه برنامه‌های آموزشی جدید که در آنها از فن‌آوری‌های نوین استفاده می‌شود، موجب کاهش قابل ملاحظه هزینه برگزاری دوره‌های آموزشی شده است. طی برگزاری این جلسات آموزشی پیشرفته، از امکانات آموزشی الکترونیکی (آموزش از راه دور و آموزش‌های رایانه‌ای)، شامل امکانات شبکه، اینترنت (شبکه الکترونیکی درون سازمانی)، ابزارهای تجزیه و تحلیل و انجام محاسبات بهنگام، و سایر ابزارهای جدید آموزشی استفاده می‌شود.

معرفی کارکنان دانش‌مدار

. مدیران موفق از این مساله آگاهند که جبران نقدی خدمات کارکنان دانش‌مدار، تنها یکی از راه‌های ترغیب آنان است. حتی کارکنانی که از حقوق مناسبی برخوردار بوده و پاداش‌های مناسبی دریافت می‌کنند، در قبال برگزاری مراسم رسمی و تشکر از نقش آنان در افزایش بهره‌وری و ارزش زایی سازمان ترغیب شده و تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. یکی از مشکلاتی که در رابطه با معرفی نقش این کارکنان به سایر کارکنان سازمان پیش روی مدیران قرار دارد این است که سهم مشارکت آنان در موفقیت سازمان کمیت پذیر نبوده و قابل اندازه‌گیری دقیق نمی‌باشد. مالکیت معنوی در مجموعه داری‌های سازمان کمیت پذیر نمی‌باشد، زیرا مقیاس‌های ارائه شده در این زمینه یا دقیق نیستند و یا اینکه نیاز به تفسیر و قضاوت انسانی دارند.

رشد گروه‌های دانش

گروه‌های دانش خود گردان بوده و هیچگونه نظارتی از خارج، بر آنها اعمال نمی‌شود. از دیدگاه یک کارمند دانش‌مدار، یکی از ابعاد مثبت این گروه‌ها این است که آنها هیچگونه وابستگی به ساختار رسمی سازمان نداشته و تنها به قوانین و هنجارهای درون گروهی خود پایبندند. شکل‌های مشابهی در سازمان‌هایی که انتشارات منظم هفتگی یا ماهانه دارند نیز وجود دارد که در این سازمان‌ها، هریک از کارکنان باید عضوی فعال از یک گروه و شکل درون سازمانی باشند تا منفعی به آنان تعلق گیرد. در این گروه‌های درون سازمانی، اعضای قدیمی‌تر، در صورتی که تشخیص دهند، می‌توانند هریک از اعضای جدید را مورد مواخذ قرار داده و یا از گروه اخراج کنند. چنین وضعیتی بر گروه‌های دانش نیز حاکم است. هیچکدام از جلسات این گروه به معنای اتلاف وقت نبوده و مسائل مهمی در این جلسات مطرح می‌شود.

گروهی از افراد که در اوقات بیکاری پس از صرف ناهار و یا استراحت نیمروز در محیط کاری، با هم توپ بازی می‌کنند، تشکیل یک گروه را می‌دهند، زیرا آنها کمیاب‌ترین منبع خود را که اوقات استراحت است به راحتی در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند. البته در صورتی که مدیریت سازمان در جهت تشکیل این گروه‌های دانش بر اساس گروه‌های کاری و واحدهای سازمانی تلاش کند، کارکنان دانش‌مدار احساس می‌کنند که مدیریت در حال نظارت کردن و کنترل اوقات فراغت و استراحت آنها می‌باشد، که این امر ممکن است از رضایت و اثربخشی آنان بکاهد.

اگرچه مدیریت قادر نیست که در ترکیب یک گروه دانش در درون سازمان اعمال نفوذ کند، اما می‌تواند در شکل‌گیری آن نقش داشته باشد. مدیریت همچنین می‌تواند فعالیت‌ها را به گونه‌ای تنظیم کند که کارکنان دانش‌مدار مجبور به تشکیل شبکه‌های کاری شده و ایده‌ها و نظریات خود را با یکدیگر و یا با سایر واحدها و گروه‌های کاری سازمان در میان گذارند. مدیریت می‌تواند اسامی و ویژگی‌های کسانی را که بر روی پروژه‌های کاری مختلف با هم همکاری می‌کنند در ماهنامه شرکت چاپ و منتشر کند تا کلیه کارکنان دانش‌مدار از وضعیت کنونی شرکت و جایگاه خود و دیگران در مجموعه فعالیت‌های شرکت آگاهی یابند.

مدیریت به عنوان محافظ اطلاعات

در یک سازمان دانش - محور، کارکنان دانش‌مدار همانند ستاره‌های تیم‌های ورزشی عمل کرده و با بکارگیری سرمایه‌های فکری سازمان، کسب امتیاز می‌کنند. در واقع، در این سازمان‌ها، مدیریت سازمان نقش مربی این تیم‌ها را ایفا کرده و در تعیین اهداف مشترک، واگذاری مسئولیت‌های ویژه، ارائه انتقادات و تامین منابع، نقش اصلی را ایفا می‌کند.

مدیریت یک سازمان دانش - محور همانند یک مربی سعی دارد تا توان کارکنان دانش‌مدار خود را بر کارهایشان متمرکز کند و معمولاً این کار را از طریق ارائه پیشنهادها لازم، تخصیص منابع کافی و هدایت سایر امور در جهت افزایش اثربخشی این کارکنان انجام می‌دهد.

یکی از مسائل مهم در این گونه سازمان‌ها این است که رهیافت **KM**، بر نقش مدیران تاثیر گذاشته و وظیفه جدید دروازه و محافظ اطلاعاتی را به آنها محول می‌کند. در واقع به جز در موارد خاص، تصور این امر که کارکنان دانش‌مدار قادر به مدیریت امور و حل مسائل و مشکلات خارج از حوزه دانش و تجربه خود هستند بسیار ساده لوحانه به نظر می‌رسد.

شکل دهی به (فتار) کارکنان دانش‌مدار

فصل چهارم : فرآیندهای مدیریت دانش

KM

فرآیند کسب، ذخیره و انتشار اطلاعات و همچنین تصمیم‌گیری در رابطه با لزوم حفظ و یا حذف بخشی از اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی سازمان نیز بر عهده مدیر اطلاعات سازمان می‌باشد. همانگونه که در فصل ۱ عنوان شد، فرآیند مدیریت شامل ۸ مرحله مجزا می‌باشد که این مراحل، در واقع مراحل چرخه حیات KM را تشکیل می‌دهند :

-۸

نکات کلیدی

◀ کارکنان دانش‌مداری که کاملاً درگیر فرایند KM می‌باشند، از مهمترین منابع و دارایی‌های شرکت به شمار می‌روند.

- ◀ **KM** یک فرایند کسب و کار است که باید به گونه‌ای متفاوت از سایر فرایندهای درونی سازمان مدیریت و هدایت شود.
- ◀ به هیچ وجه نمی‌توان از احتمال کاربرد دانش و تخصص کسب شده توسط کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، در شرکت‌های رقیب جلوگیری نمود.
- ◀ ارزیابی دانش، به منظور کمی نمودن ارزش دارایی‌ها و سرمایه‌های دانشی شرکت‌ها صورت می‌پذیرد. با انجام ارزیابی‌های مختلف، می‌توان به میزان اثربخشی رهیافت **KM** شرکت پی‌برد.

مروری بر چرخه حیات KM

طول چرخه حیات **KM**، تابعی از وجود فن‌آوری‌های مورد نیاز در هر مرحله، نوع اطلاعات و داده‌های ورودی به فرایند **KM**، روش طبقه‌بندی اطلاعات و سایر عوامل محیطی می‌باشد. هر گام از چرخه حیات **KM**، با لزوم توجه به مساله‌ای خاص، داده‌های ورودی، مکانیزم‌های پشتیبانی و داده‌های خروجی ویژه‌ای همراه می‌باشد.

مسائل s

مسائل مربوط به هر مرحله از چرخه حیات **KM**، بستگی به نوع مرحله (از لحاظ ترتیب) و نوع اطلاعات و دانش قابل پردازش در مرحله مربوطه دارد. به عنوان مثال، در مورد اطلاعات بهداشتی، حقوقی، و یا مالی که بسیار مهم و حیاتی به نظر می‌رسند، مساله امنیت اطلاعات بسیار مهم است، اما در مورد اطلاعاتی که بر روی شبکه اینترنت منتشر می‌شوند و محدودیتی در دسترسی به آنها وجود ندارد تعیین حق مالیکت قانونی و حق استفاده و تکثیر، بسیار مهم است. اهمیت مسائل مربوط به هر مرحله از چرخه حیات **KM** نیز بستگی به درجه تاثیرگذاری هر یک از مراحل مربوط دارد. از جمله عوامل مذکور، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- هر مرحله از چرخه حیات **KM**، نیاز به صرف منابع متنابهی از پول، زمان، فن‌آوری و مکان فیزیکی دارد. هزینه‌های مربوط به هر مرحله، معمولاً بر مبنای هر واحد از اطلاعات کسب شده، ذخیره شده و یا استفاده شده در آن مرحله محاسبه می‌شود.
- در یک سازمان دانش محور، دسترسی به اطلاعات سیستم، یک امر حیاتی برای فعالیت کارمندان و مدیران به شمار می‌رود. تمهیداتی که جهت دسترسی افراد سازمان به اطلاعات در نظر گرفته می‌شوند، شامل تعیین افراد مجاز به استفاده از اطلاعات و نوع اطلاعات مورد درخواست می‌باشد. این تمهیدات با توجه به نیازهای اطلاعاتی افراد سازمان و سطح سازمانی متفاوت می‌باشند.

- یک مساله مهم دیگر، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی است که شامل حفظ برخی اطلاعات ارزشمند و شخصی از دسترس افراد غیرمجاز می‌باشد. در اغلب رهیافت‌های **KM** توانایی افراد در جهت اصلاح اطلاعات ذخیره شده محدود گشته و این اختیار تنها به کاربران و کارکنان مجاز داده می‌شود.
- : مسائل مربوط به حق مالیکت دارایی‌های دانشی در هر مرحله از چرخه حیات **KM** با قوانین حقوقی و اجرایی مختلفی در هم آمیخته است. به عنوان مثال، داشتن حق مالیکت دانش، همانند سایر حقوق اخلاقی و انسانی، به یک کارمند دانش‌مدار اجازه می‌دهد که امکان و اختیار تملک به بخشی از اطلاعات سازمان را، علیرغم نداشتن حق مالیکت بر سایر دارایی‌های سازمان داشته باشد. علاوه بر این، مساله میزان درگیری یک کارمند دانش‌مدار در مراحل مختلف چرخه حیات **KM** و استفاده از امکانات سیستم نیز مساله مهمی می‌باشد. در صورتی که یک کارمند دانش‌مدار، اطلاعات خاصی را با کمک تجهیزاتی که سازمان در اختیار او قرار می‌دهد، بدون مجوز قانونی و با استفاده از هنر و دانش تخصص خود کسب کند، مساله حق مالیکت بر حقوق اطلاعات و دانش مذکور، مورد تخطی قرار گرفته و این امر ممکن است به معضلی برای سازمان تبدیل شود. بنابراین در می‌یابیم که حق مالکیت بر اطلاعات باید رعایت شده و مورد احترام همگان قرار گیرد.
- : در سیستم‌های **KM** خود کار، معمولاً اطلاعات به شکل فایل‌های الکترونیکی ذخیره و نگهداری می‌شود. در سیستم‌های **KM** انسانی یا غیرخودکار نیز اطلاعات ممکن است در اشکال مختلفی همچون سند، فایل‌های دست ساز، و یا پوشه بایگانی و نگهداری شوند. هرکدام از ابزار نگهداری اطلاعات نیاز به نظارت ویژه داشته و به صورت خاصی در اختیار متقاضیان اطلاعات قرار می‌گیرند.
- : یک بستر مناسب و حمایتی امکان کاربرد فن‌آوری اطلاعات را در یک یا چند مرحله از چرخه حیات **KM** فراهم می‌سازد. بستر دانشی، شامل نوع تجهیزات رایانه‌ای، سخت‌افزارهای ارتباطی، هزینه و نحوه به روز کردن سخت‌افزارها، ظرفیت اطلاعاتی سیستم رایانه‌ای و سیستم بایگانی دستی اطلاعات می‌باشد. در سیستم‌های **KM** خودکار و دستی، ظرفیت ذخیره اطلاعات بر سرعت دستیابی و ردیابی اطلاعات تاثیر گذاشته و نوع سیستم امنیتی مورد استفاده را نیز تعیین می‌کند.
- در این رابطه باید قابلیت نرم‌افزارهای موردنیاز جهت ایجاد سیستم **KM** مناسب را نیز مدنظر قرار داد. قابلیت‌های نرم‌افزاری سیستم شامل قابلیت فنی نرم‌افزار مورد استفاده در شبکه، درجه سهولت استفاده از نرم‌افزارها، هزینه سایر نرم‌افزارهای جانبی موردنیاز جهت پشتیبانی از سیستم **KM** خودکار، وجود نسخه‌های جدیدی از نرم‌افزار مورد استفاده و ظرفیت نرم‌افزارهای مورد استفاده جهت ذخیره‌سازی طبقه‌بندی اطلاعات می‌باشد.

- : مدیریت، نقش ویژه‌ای در کلیه مراحل چرخه حیات **KM** ایفا می‌کند. از وظایف اصلی مدیریت، کنترل کیفیت (شامل تعیین و اعمال استانداردهای کنترل کیفی فرآیندها و اجرای آنها) و نظارت بر جریان فرآیندها (شامل نظارت بر فرآیندهای هر مرحله از چرخه حیات **KM**) می‌باشد.

مکانیزم‌های حمایتی

از آنجایی که هر مرحله از چرخه حیات **KM**، ملزومات خاص خود را می‌طلبد باید تمهیداتی جهت پشتیبانی از انجام صحیح و دقیق فرآیندها در هر مرحله این چرخه در نظر گرفته شود تا جریان امور در این مراحل تسهیل شود. در این رابطه، می‌توان به مکانیزم‌های پشتیبانی ویژه‌ای همچون فن‌آوری، استانداردها، کارکنان دانش‌مدار و مدیریت اشاره کرد.

فن‌آوری مورد استفاده در چرخه حیات **KM**، که در فصل ۵ به تفصیل بیان شده است.

استانداردها، ابزارهای کنترل و سنجش میزان صحت اطلاعات سیستم می‌باشند. در چارچوب رهیافت **KM**، استانداردها به عنوان عامل پشتیبان فرآیند **KM** به شمار می‌روند، زیرا استانداردها مبنای اساس عملکردی فرآیندها را جهت دهی و تنظیم می‌کنند و بدین ترتیب امکان کاربرد گسترده دانش را در کلیه فرآیندهای سازمان فراهم می‌آورند.

کارکنان دانش‌مدار سازمان، مهمترین دارایی یک سازمان دانش‌محور می‌باشند. این کارکنان دانش‌مدار، با انجام فعالیت‌هایی همچون خودکنترلی، مستندسازی فرآیندهای درونی سازمان، مهندسی دانش (که خود شامل استخراج دانش تخصصی از ذهن کارکنان دانش‌مدار و تبدیل آن به مدل‌های مفهومی و نمودارهای فنی می‌باشد) پیاده‌سازی فرآیند **KM** را در سازمان‌ها تسهیل می‌کنند.

KM

KM

مدیریت، همچنین روش دسترسی و استفاده از اطلاعات سیستم را از طریق تعریف روش‌ها و استانداردهای مناسب و انتصاب افراد مناسب در پست‌های اطلاعاتی تعیین می‌کند. مسئول اطلاعات به عنوان یک مدیر میانی و یا سرپرست کارمندان دانش‌مدار مسئولیت مستقیم حفظ سلامت و اثربخشی کلیه مراحل چرخه حیات KM را بر عهده دارد.

خلق و کسب اطلاعات

در این مرحله، که یکی از مراحل مهم چرخه حیات KM می‌باشد، اطلاعات به سه طریق گردآوری می‌شوند:

- استخراج و ثبت دانش تخصصی کارکنان دانش‌مدار سازمان
- کسب اطلاعات عمومی از منابع خارجی
- خریداری اطلاعات مهم از منابع خارجی

این مرحله با تعریف نیازهای اطلاعاتی سیستم شروع می‌شود که طی آن، مسئول جمع‌آوری اطلاعات، با کلیه نیازمندی‌های اطلاعاتی سازمان آشنا می‌شود. این اطلاعات ممکن است در اشکال مختلفی همچون پرسشنامه‌هایی که می‌بایست توسط نمایندگان خدمات پس از فروش تکمیل گردند، نمودارهای تصمیم‌سازی کارکنان دانش‌مدار، و یا جداول و نمودارها ویژه‌ای که جهت انتظار اطلاعات عمومی توسط کارکنان سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، جمع‌آوری و ثبت شوند. همچنین منابع خارجی از مهمترین منابع اطلاعاتی سازمان‌های دانش‌محور به شمار می‌روند.

اصلاح

این مرحله، سومین مرحله چرخه حیات KM را تشکیل می‌دهد که طی آن، اطلاعات کسب شده جهت تامین نیازهای اطلاعاتی مدیریت و کارکنان دانش‌مدار، مورد اصلاح و بازبینی قرار می‌گیرد.

استفاده از اطلاعات

در این مرحله، موارد استفاده از اطلاعات ذخیره شده تعیین می‌شود. در واقع، موارد استفاده از اطلاعات بسیار متنوع بوده و بستگی به نوع صنعت و نیازهای اطلاعاتی کارکنان دانش‌مدار سازمان دارد. مهمترین مسائلی که در این مرحله مطرح می‌باشند شامل قابلیت استفاده، امکان دسترسی، امنیت، حق مالیکت و قابلیت بازیابی اطلاعات می‌باشد.

مکانیزم‌های پشتیبانی اصلی در این مرحله از چرخه حیات **KM**، شامل سیستم‌های بازخورد و ردیابی اطلاعات، سیستم‌های انتظار اطلاعات و فن‌آوری‌های جستجوی اطلاعات می‌باشند.

بایگانی

این مرحله، به ذخیره اطلاعات در شکل و یا چارچوبی که پیوستگی اجزای آن حفظ شده و قابل بازیابی و استفاده توسط کارکنان دانش‌مدار سازمان باشد، اطلاق می‌شود.

برخی مسائل مهمی که به این مرحله مرتبط می‌باشند به چگونگی دسترسی به اطلاعات، حفظ امنیت اطلاعات و رعایت حریم خصوصی افراد، انتخاب نسخه مناسب و رمزگذاری اطلاعات، انتخاب فضای مناسب ذخیره‌سازی، توجه به هزینه ذخیره‌سازی، و انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده خصوصاً فن‌آوری‌هایی که جهت غربال‌سازی و یا ردیابی اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند اشاره کرد.

انتقال

انتقال اطلاعات از یک فرد و یا مکان به فرد یا مکانی دیگر، از لازمه‌های اساسی یک سیستم **KM** اثربخش می‌باشد. مساله اصلی در مرحله انتقال چرخه حیات **KM** شامل هزینه، امنیت و مدت زمان انتقال اطلاعات می‌باشد. خصوصاً زمانی که هیچگونه زیرساخت شبکه‌ای وجود نداشته باشد، هزینه انتقال اطلاعات در واحد حجم، از یک نقطه به نقطه‌ای دیگر بسیار بالا است.

زمان انتقال اطلاعات یکی از معیارهای قابلیت استفاده از سیستم **KM** می‌باشد. در اغلب موارد هر قدر زمان انتقال کوتاه‌تر باشد، قابلیت استفاده اطلاعات ذخیره شده افزایش می‌یابد.

تفسیر و تطبیق

طی این گام از چرخه حیات **KM**، اطلاعات از شکل اولیه خود به شکلی که قابل استفاده توسط کاربر باشد تبدیل می‌شود. به عنوان مثال یک جدول از داده‌های به ظاهر نامربوط ممکن است به شکل گرافیکی سه بعدی تبدیل شود و یا داده‌های یک جدول عددی، به یک نمودار آماری جامع تبدیل شود.

مسائل عمده این مرحله شامل قابلیت برگشت پذیری، فرایند تفسیر اطلاعات، حفاظت از حقوق معنوی، حق مالکیت اطلاعات، و تعیین نقش مسئول اطلاعاتی در فرایند تفسیر و تطبیق می‌باشد.

دستیابی

معمولاً کارکنان دانش‌مدار سازمان، بنابر موقعیت شغلی و نیازهای اطلاعاتی خود، به اطلاعات سازمان دسترسی دارند اما در عین حال، دسترسی به اطلاعات از لحاظ حجم اطلاعات قابل ارائه به افراد با محدودیت‌هایی همراه است.

مسائل عمده این مرحله به شرایط استفاده کارکنان دانش‌مدار از اطلاعات مربوطه می‌باشد. هزینه دسترسی به اطلاعات با توجه به سیاست‌های شرکت، سطح تعامل موردنیاز با مسئول اطلاعاتی و یا سایر افراد مسئول جهت کسب اطلاعات موردنیاز و هزینه ایجاد زیر ساخت تکنولوژیک مناسب از جمله مسائل مهم در این مرحله از چرخه حیات **KM** می‌باشد.

حذف / امحاء

اگرچه کلیه اطلاعات خلق شده در جریان فعالیت‌های تجاری، ارزشمند بوده و قابلیت اجرایی ویژه‌ای نیز خواهند داشت، اما اطلاعاتی که ارزش آتی کمتری دارند، جهت حفظ فضای ذخیره‌سازی و کاهش هزینه‌های ذخیره‌سازی و نگهداری، حذف می‌شوند. انتخاب اطلاعاتی که باید حفظ شده و یا حذف شوند، باید در چارچوب سیاست اطلاعاتی شرکت صورت گیرد.

زیرساخت مدیریت دانش

در مباحث مربوط به چرخه حیات **KM**، مشخص شد که وجود زیرساخت سخت افزاری و نرم افزاری، زمینه موفقیت کلیه مراحل چرخه حیات **KM** را فراهم می‌آورند. این زیر ساخت و بستر تکنولوژیک شامل ابزارهای ذخیره و بازیابی اطلاعات، استانداردهای عملکرد و روش‌های تضمین امنیت و حفاظت از اطلاعات می‌باشند.

علاوه بر طراحی یک سیستم مناسب طبقه‌بندی و بایگانی اطلاعات در کلیه مراحل چرخه حیات **KM**، باید از استانداردهای ویژه پردازش و بازخورد اطلاعاتی نیز استفاده شود تا نسبت به امنیت، صحت، دقت و امکان دسترسی آسان به اطلاعات اطمینان کافی حاصل شود.

فصل پنجم : فن آوری های ارتباطی و اطلاعاتی

مدیریت دانش همانند اغلب راهبردهای تجاری دیگر، می تواند با استفاده مناسب از فن آوری اطلاعاتی، نتایج بسیار مهمی به دنبال داشته باشد. رویکرد ارگانیک، به طور اساسی با رویکرد فن آوری مبتنی بر رایانه، پایگاه داده و نرم افزارهای کاربردی در تضاد می باشد. اگرچه نقاط مشترک قابل توجهی نیز در دو رویکرد وجود دارد، اما تفاوت های مهمی در حجم کار، اندازه ایده آل سازمان، سنجش پذیری، نوع دانش مورد استفاده و هزینه های اولیه وجود دارد. رویکرد فن آورانه به مدیریت دانش که با صرف هزینه های اولیه بیشتری همراه است، فی نفسه سنجش پذیرتر است و می تواند حجم مبادلات گسترده تری را به نسبت یک کارمند دانش مدار انجام دهد.

از منظر اجرایی، مسائل کلیدی مربوط به رویکرد مبتنی به فن آوری مدیریت دانش، به آموزش کارکنان دانش مدار برای استفاده مناسب از فن آوری و استفاده مناسب از سیستم واژه گزینی استاندارد مربوط می شود. در عین حال، در رویکرد ارگانیک، مدیریت دانش، بر مهارت های کارکنان دانش مدار در تعاملات متقابل افراد و بر حفظ دانش آنها در سازمان تاکید خاصی می شود.

ایجاد فرآیند مدیریت دانش

فن آوری های موجود برای ایجاد فرآیند مدیریت دانش، بر روی پیوستاری از فن آوری های ابتدایی مانند خود کار و کاغذ تا سیستم های خبره با فن آوری های پیشرفته و نمایش مجازی واقعیت ها گسترده شده است.

مدیریت دانش می تواند با رویکردها و فن آوری های ایجاد شده در هر حوزه علوم رایانه ای منطبق شود. به عنوان مثال، خلق و کسب دانش از فن آوری هایی همچون داده کاوی، تلخیص متن، ابزارهای متنوع گرافیکی، استفاده از سیستم های هوشمند و روشهای متنوع بازیابی اطلاعات حاصل می شود. بایگانی و دسترسی به دانش از مراکز اطلاعاتی و ابزارهای پایگاه داده حاصل می شود. کاربرد و انتقال دانش از ابزارهای مشترک ارتباطی، اینترنت و اینترنت، گروه افزار، ابزارهای حمایت از تصمیم و سیستم های همکاری گروهی حاصل می شود.

گروه افزار، نرم افزاری است که همکاری گروهی را بر روی یک شبکه امکان پذیر می سازد. مثال هایی از گروه افزارها شامل ابزارهای مشترک خلق اطلاعات، وایت بردهای الکترونیکی، کنفرانس های تصویری، گردهمایی های بر خط، پست الکترونیکی و صفحه نمایش مشترک بر خط و کنفرانس های چند وجهی

است. هرکدام از این فن‌آوری‌ها این قابلیت را دارند تا همکاری و مشارکت را از فواصل دور امکان‌پذیر سازند و هزینه‌های سفر و اتلاف زمان کارکنان دانش‌مدار را کاهش دهند.

سیستم‌های خبره برنامه‌هایی هستند که می‌توانند تصمیماتی همانند انسان بگیرند به ویژه تصمیماتی معقول در شرایط عدم قطعیت.

سیستم‌های هوشمند که به عنوان روبات یا روبات‌های نرم افزاری شناخته شده‌اند، از فن‌آوری همانندسازی مدل برای انجام وظایف شان استفاده می‌کنند. سیستم‌های هوشمند مخصوصاً در به دست آوردن اطلاعات از شبکه و پایگاه‌های داده تجاری بسیار فعال عمل می‌کنند.

ابزارهای پایگاه داده، مبنایی را برای ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات تجاری ایجاد می‌کنند. سیستم مدیریت پایگاه داده برنامه‌ای است که به کارکنان دانش‌مدار اجازه می‌دهد تا داده‌ها را به شکلی نظام‌مند، ذخیره، پردازش و مدیریت کنند.

ابزارهای پشتیبانی از تصمیم، نرم افزارهایی هستند که به مدیران و دیگر کارکنان دانش‌مدار اجازه می‌دهند تا بوسیله بازنگری و دستکاری در داده‌های ذخیره شده در پردازنده‌های شخصی دیجیتال، مخزن داده یا دیگر منابع، به تصمیم‌گیری اقدام کنند.

ابزارهای پشتیبانی از تصمیم، راهی برای توسعه فعالیت‌های مطلوب و یا استفاده از فن‌آوری‌هایی مانند سیستم‌های خبره، شبیه‌سازی و ابزارهای تحلیل آماری محسوب می‌شوند تا اطلاعات ذخیره شده در مخزن داده‌های شرکت، به نحو مطلوب و دلخواه بررسی و دستکاری شوند.

معمولاً ارائه مطالب همراه با اسلاید، نمودار و تصاویر جانبی موثرتر و قابل فهم تر از ارائه ساده متن است. اگر تصاویر گرافیکی و نقاشی‌های متحرک به شکل مناسبی طراحی شوند، می‌توانند زمان مورد نیاز

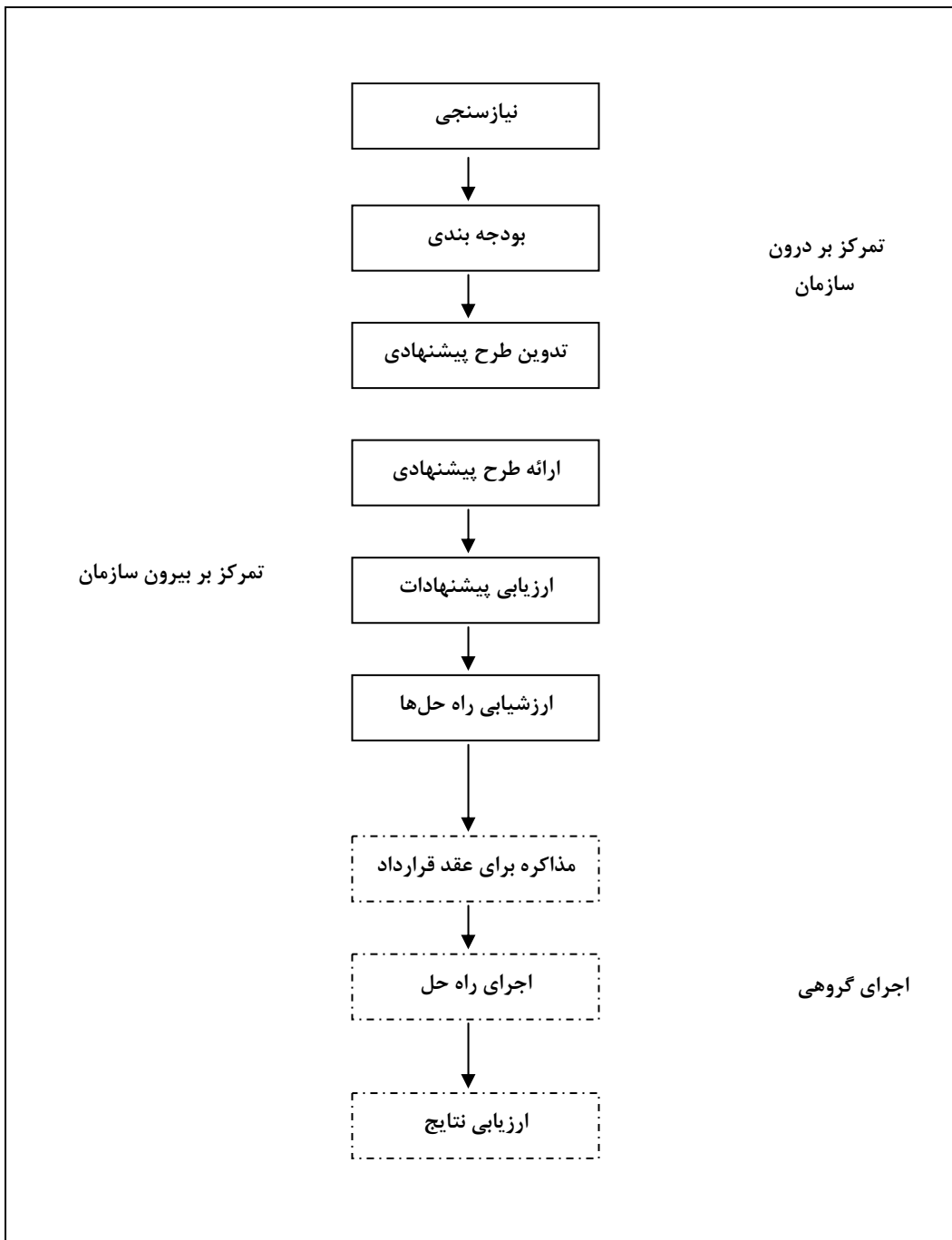
کارکنان دانش‌مدار را برای فهمیدن فرآیندهای پیچیده کاهش دهند و برای افراد غیرمتخصص نیز این امکان را فراهم می‌آورند تا درستی روابطی که توصیف آن با جداول داده مشکل می‌نماید را بررسی کنند. به طور روشن، مهمترین چالش در استفاده اثربخش از فن‌آوری مدیریت دانش، انسجام است (نه در سطح سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری بلکه در سطح کاربران). به عنوان مثال، ابزارهای پشتیبانی از تصمیم باید برای روندهای کاری جدید شفاف باشند تا به موجب آن، فرایندهای جدید تقویت شده و به بهبود عملکرد سازمان بیانجامند. چالش‌های آتی مربوط به سخت‌افزار و نرم‌افزار نیست، بلکه بیشتر به استانداردها و فرایندهای کاری مربوط است.

مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد تجاری وابسته به فن‌آوری است. اگر فن‌آوری مناسب برای هر مرحله از چرخه حیات مدیریت دانش به درستی به کار گرفته شود، می‌تواند به طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی فرایند مدیریت دانش را بهبود ببخشد. اگرچه ابزارهای مدیریت دانش به شکل آماده و بسته‌بندی شده وجود ندارد، اما تقریباً هر فن‌آوری اطلاعات می‌تواند در مرحله ای از چرخه حیات مدیریت دانش مفید و سودمند باشد. به عنوان مثال، بعضی فن‌آوری‌ها مانند گروه‌افزارها به عنوان حمایت‌کنندگان بالقوه فرایند مدیریت دانش بسیار مورد توجه قرار دارند.

در صنعت فن‌آوری اطلاعات، چالش‌های مربوط به دورنمای آینده، به شکل بنیادی مربوط به انسجام هم در سطح سیستم‌ها و هم در سطح تعاملات مشترک بین انسان و رایانه است. در این خصوص، فن‌آوری‌هایی که به طور یکپارچه و مرحله به مرحله با روندهای کاری کارکنان دانش‌مدار و مدیران سازگار شوند، از ظرفیت بیشتری برای تقویت حوزه مدیریت دانش برخوردارند.

فصل ششم: راه‌ها

با توجه به اینکه تعریف مدیریت دانش اغلب به دیدگاه و بینش افراد بستگی دارد، لذا شناسایی کلیه فن‌آوری‌هایی که به طور بالقوه می‌توانند از اقدامات مدیریت دانش حمایت کنند، بسیار پیچیده است. مدیریت دانش، راهبردی برای مدیران ارشد یک سازمان است که به افزایش مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند و عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد.



فرایند اجرای برنامه مدیریت دانش

مهمترین مرحله درون سازمانی برای شناسایی راه حل‌های فن‌آورانه به منظور ایجاد مدیریت دانش در سازمان،

می‌باشد.

۲.

بودجه بندی برای اقدامات جزئی یا عمده در مدیریت دانش، معمولاً به اندازه تامین منابع مالی کل پروژه دارای اهمیت است. هرچند، برای بودجه بندی منطقی، بهترین رویکرد مشورت با شرکت‌های تقریباً هم اندازه در صنعتی مشابه است که فن‌آوری‌های مشابهی را در حوزه مدیریت دانش به کار گرفته‌اند. رویکرد دیگر، استخدام یک مشاور با تجربیات موردنیاز در فن‌آوری مدیریت دانش می‌باشد.

طرح پیشنهادی برای سازمان‌های دانش محور، یک سند کاری داخلی محسوب می‌شود که به عنوان ابزار نشر افکار برای همه گروه‌های ذی نفع درگیر در تلاش‌های مدیریت دانش عمل می‌کند. طرح پیشنهادی، نیروهای درگیر در طرح را مجبور می‌کند تا به مزایایی که از سیستم انتظار تحقق آنها و نیز ویژگیهای فنی ویژه ای که سیستم باید با آنها مطابقت کند، توجه کنند. نیازمندی‌های کارکردی در طرح پیشنهادی فهرست می‌شوند بطوریکه مشاوران می‌دانند شرکت چه نیازهایی دارد و در عین حال، مدیریت ارشد نیز با تعهدات پذیرفته شده از سوی مشاوران توافق دارد.

در مرحله اول و پس از اتمام مهلت تعیین شده برای ارسال طرح‌های پیشنهادی، پیشنهادات دریافت شده مورد بررسی قرار می‌گیرند. از آنجا که ممکن است مشاوران بدون توجه به امکانات شرکت و یا با مساعد فرض کردن تمام شرایط و منابع مورد نیاز، پیشنهادات خود را تنظیم کرده باشند، لذا در مرحله دوم باید به عملی بودن پیشنهادها توجه کافی لحاظ شود.

ارزیابی طراحان سیستم و مشاوران، مستلزم توجه به بسیاری از ویژگی‌های فردی آنهاست. مانند: توانمندی جهت رقابت مندی در آینده، تقسیم بازار، ارائه ضمانت نامه اجرایی، و ...

این مرحله از فرآیند ارزشیابی مستلزم کسب تجربیات عملی درباره طرح نهایی می‌باشد. انتخاب معیارهای خاص برای ارزشیابی راه حل‌ها، تابعی از طرح یا محصول نهایی محسوب می‌شود. با فرض داشتن نرم افزارهای کاربردی که هدف آنها پشتیبانی از گروه‌های دانش می‌باشد، معیارهای بالقوه شامل:

- تولیدات و طرح نهایی باید با سیستم‌های عملیاتی مورد استفاده، برنامه‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی موجود سازگار باشد.
 - ابزارهای حمایت از طرح نهایی باید در جلسات گروه‌های رسمی کاربران، خبرنامه‌های طراحان و مشاوران و نشریات رسمی منعکس شود.
 - تولیدات باید از فرآیندها در درون سازمان حمایت کنند تا گروه‌های دانش منسجمی ایجاد شوند.
 - سطح اثربخشی و کارایی فعالیت‌های حمایتی صورت گرفته در جهت اجرای فرایند مدیریت دانش، باید با استانداردهای عملکردی درون سازمان منطبق و هماهنگ باشد.
- در نهایت، هزینه‌ها و منافع هر راه حل باید برحسب قیمت آن ارزیابی شوند.

بعد از ارزشیابی کامل پیشنهادات، گام بعدی، مذاکره برای بستن قرارداد با یک مشاور مناسب می‌باشد.

۸

اجرا معمولاً یک فعالیت مشترک است که مستلزم تامین منابع از طرف تولیدکنندگان، مشاوران و سازمان است. جزئیات مرحله اجرا که باید دقیقاً در قرارداد مشخص شده باشد شامل برنامه زمانی، محصولات یا خدمات قابل ارائه و تحویل، رویه‌های پایان دادن به تعهدات و رویه‌های حل اختلاف می‌باشد.

۹

ارزیابی نتایج حاصل از اجرای طرح، شامل مقایسه مشخصه‌های نیازمندی و کارکردی از پیش تعیین شده با تولیدات و خدمات تحویل شده و نیز ارزیابی تاثیرات کلی آن بر روی سازمان به ویژه در بهبود اثربخشی سازمان می‌باشد.

فصل هفتم: اقتصاد مدیریت دانش

ایجاد تغییر در محیط تجاری کنونی، در حالی که لازم و ضروری به نظر می‌رسد، اما بسیار پرهزینه است. غلبه بر جو سنتی حاکم بر سازمان‌های بزرگ بسیار مشکل بوده و با صرف هزینه، زمان و انرژی زیادی همراه است. بدین منظور، هرگونه تغییری نه تنها باید با بازگشت سرمایه مناسبی همراه باشد، بلکه موفقیت سازمان در محیط تجاری را تضمین کند.

به منظور اجرای یک رهیافت **KM**، مدیریت ارشد سازمان باید به سئوالات اساسی زیر پاسخ دهد:

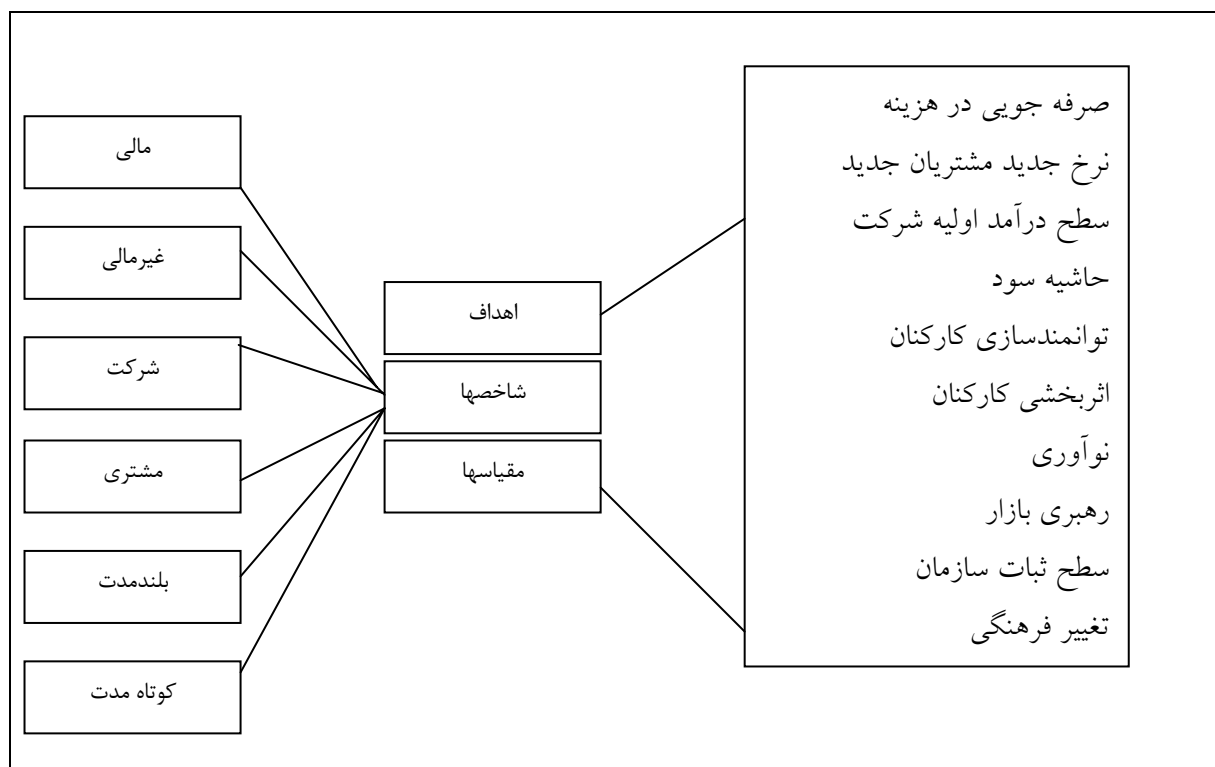
- آیا کاربرد اصول و رهیافت **KM**، موجب صرفه جویی در هزینه سازمان خواهد شد؟
 - آیا **KM** موجب افزایش سودآوری سازمان خواهد شد؟
 - در صورت مثبت بودن نرخ بازگشت سرمایه، زمان موردنیاز جهت اجرای موفق رهیافت **KM** چقدر بوده و چه منابعی باید در این خصوص صرف شود؟
- یکی از دلایلی که ثابت می‌کند محاسبه بازگشت سرمایه (**ROI**) ابزار مناسبی جهت ارزیابی تاثیر **KM** بر بهبود عملکرد و سودآوری سازمان نمی‌باشد، اینست که بسیاری از تاثیرات **KM** بر عملکرد سازمان غیرکمی بوده و قابل اندازه‌گیری دقیق نیست.
- منافع کمی **KM** همچون صرفه جویی در هزینه‌ها، افزایش ارزش سهام شرکت و کاهش هزینه فروش کمیت پذیر می‌باشند، اما برخی مزایای کیفی همچون افزایش سطح وفاداری مشتریان، بهبود فرهنگ درون سازمانی و افزایش مهارت‌های کارکنان به راحتی کمیت پذیر نبوده و قابل ارزیابی نیستند

منافع کیفی	منافع کمی
مدیریت اثربخش ایده های جدید	صرفه جویی در هزینه‌ها
کاهش ترک خدمت کارکنان	افزایش نرخ جذب مشتریان جدید
افزایش وفاداری مشتریان	بهبود عملکرد شرکت
افزایش ارتباط با مشتریان	بهبود حاشیه سود
افزایش رضایت مشتری	بهبود ارزش زایی سازمان
افزایش نوآوری	افزایش وفاداری مشتریان
توانمندسازی کارکنان دانش‌مدار	افزایش نرخ حفظ مشتری
افزایش بهره‌وری کارکنان دانش‌مدار	افزایش سهم بازار
افزایش رضایت کارکنان دانش‌مدار	افزایش خرید تکراری
کسب رهبری بازار	افزایش ارزش سهام شرکت
ایجاد ثبات رویه در رفتار سازمان	کاهش هزینه فروش
افزایش رضایت سهامداران	
درک بهتر نیازهای مشتریان	
تغییر فرهنگی مثبت	

دفاع از سرمایه گذاری

تکنیک مدل امتیازات متوازن فهرست کلیه اهداف سازمان، معیارهای سنجش عملکرد و مقیاس‌های مالی، غیر مالی کوتاه مدت را تنظیم کرده و اقدام به ارزیابی آنها می‌کند. در این مدل، کارشناس ارشد دانش هر دیدگاه و ایده جدید را به اهداف، مقیاس‌های سنجشی و شاخص‌ها نسبت داده و مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به عنوان مثال، از دیدگاه شرکت، معیارهای تغییر قابل استناد به رهیافت **KM** شامل معیارهای عینی و کمی همچون میزان صرفه جویی در هزینه و حاشیه سود و همچنین معیارهای ذهنی و کیفی همچون نوآوری، رهبری بازار و تغییر فرهنگ می‌باشند.

به گونه‌ای مشابه، مقیاس‌های اندازه‌گیری مورد استفاده و شاخص‌های عملکردی ارائه شده توسط کارشناس ارشد دانش به هر یک از اهداف سازمان نسبت داده می‌شوند.



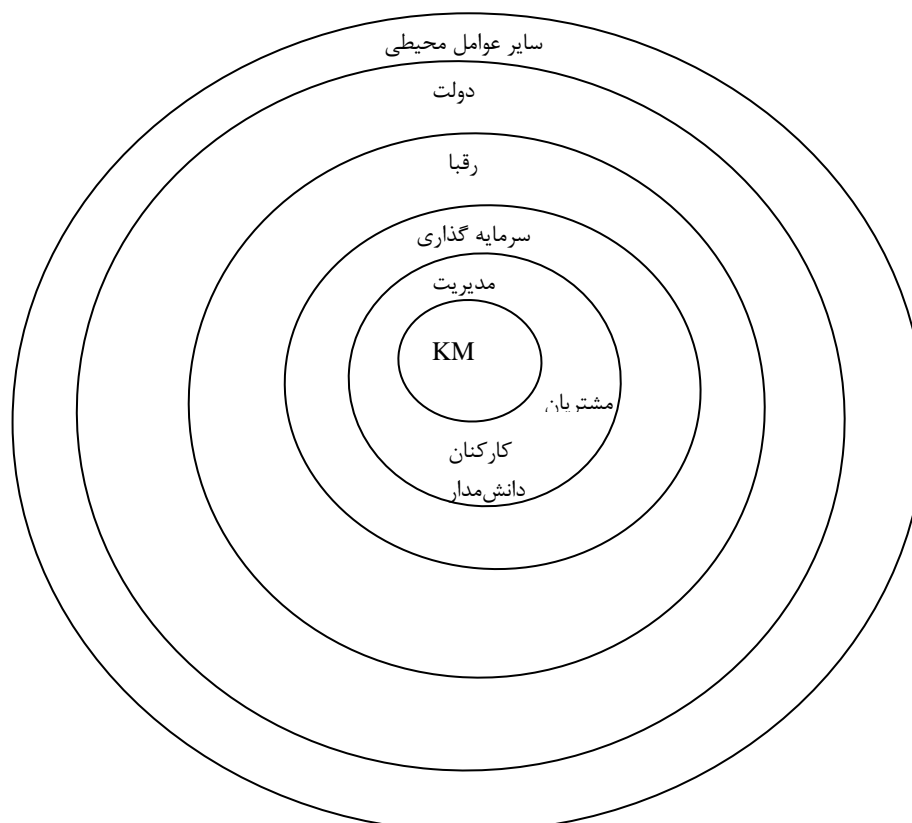
اهداف نسبت داده شده به هر یک از مقیاس‌های موجود در مدل امتیازات متوازن دارای یک دامنه زمانی محدود بوده و این اهداف تا حد امکان کمی شده‌اند.

مزایای استفاده از مدل امتیازات متوازن اینست که همانند مدل‌سازی **REP**، یک مدل امتیازات متوازن انتظارات مدیریت سازمان را از شرکای تجاری، کارشناس ارشد دانش و کلیه اعضای سازمان مشخص می‌کند.

ذینفعان

یکی از لازمه‌های درک بعد اقتصادی **KM**، شناخت دقیق کلیه ذینفعان سازمان در رابطه با اجرای رهیافت **KM** می‌باشد.

KM



ذینفعان اصلی

ارزش مدیریت دانش برای ذینفعان اصلی (مدیریت، کارکنان دانش‌مدار و مشتریان) بستگی به دیدگاه شخصی هر یک از این ذینفعان دارد. برای کارکنان دانش‌مدار، ارزش **KM** در اینست که بتوانند خدمات بهتری را به مشتریان ارائه داده و همچنین بتوانند به راحتی با سایر کارکنان دانش‌مدار در سایر حوزه‌های سازمان ارتباط مستحکمی برقرار کنند.

یکی از مزایای اجرای رهیافت **KM** برای کارکنان دانش‌مدار اینست که آنها فرصت یادگیری را در یک چارچوب منسجم و نظام‌مند و در قالب همایش‌های تخصصی و یا دوره‌های آموزشی و همچنین در طی جلسات غیررسمی و شبکه‌های دانشی به دست می‌آورند. یکی دیگر از مزایای اجرای رهیافت **KM** اینست که ارزش این کارکنان در بازار کار افزایش چشمگیری می‌یابد. در اغلب مواقع، افزایش ارزش سازمان و افزایش توانمندی کارکنان دانش‌مدار، بر ناخوشایندی ناشی از اخراج این کارکنان، سایه

می‌افکند. ارزش رهیافت **KM** برای مدیریت، شامل امکان حفظ دانش در درون مرزهای سازمان، امکان آموزش اثربخش کارکنان دانش‌مدار، افزایش قدرت رقابت در بازار و افزایش سودآوری سازمان می‌باشد. سومین ذینفع اصلی در یک سازمان دانش - محور، کسی است که از بهبود کیفیت، کاهش قیمت یا افزایش پاسخگویی سازمان منتفع می‌شود و او کسی به جز مشتری نیست.

ذینفعان فرعی

ارزش رهیافت **KM** برای ذینفعان ثانویه (سرمایه‌گذاران، رقبا، دولت و شرکای تجاری) ممکن است به اندازه ارزش این رهیافت برای ذینفعان اولیه نباشد اما با این وجود، این ارزش بسیار زیاد است. به عنوان مثال، ارزش یک رهیافت **KM** برای کلیه سرمایه‌گذاران، از اعضای هیات مدیره گرفته تا کارکنان دانش‌مدار که دارای سهام بوده و منافع آنها به منافع سازمان وابسته است، تا جایی که اجرای رهیافت مذکور بر سودآوری و بهبود عملکرد سازمان تاثیرگذار، چشمگیر است. ارزش یک رهیافت **KM** در نزد رقبا، اما در عین حال، موفقیت رقبا آنها در اجرای رهیافت **KM** به نفع آنها خواهد بود، زیرا این امر موجب یادگیری آنان شده و در نتیجه، آنها به ساز و کار برنامه‌ریزی و اجرای این رهیافت تسلط خواهند یافت.

معیار ارزیابی ارزش **KM** براساس **ROI**

ROI (نرخ بازده سرمایه)، که اغلب به منظور ارزیابی عملکرد تجاری در قالب میزان بازگشت سرمایه ناشی از سرمایه‌گذاری مورد استفاده کارشناسان قرار می‌گیرد، یک مفهوم کلی و جامع است که به ترتیب زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{ROI} = \quad /$$

در معادله فوق منظور از میزان بازگشت سرمایه، سطح سود، درآمد و یا منفعت خالص دریافتی می‌باشد و منظور از کل مبلغ سرمایه‌گذاری شده میزان سرمایه صرف شده در طول یک بازه زمانی خاص است. مهمترین اجزاء سرمایه‌گذاری در یک رهیافت **KM** (افراد، فن‌آوری‌ها و زیرساخت) در مخرج کسر معادله **ROI** قید می‌شوند.

با وجود اینکه محاسبه دقیق حجم کل سرمایه‌گذاری صورت گرفته جهت طراحی و اجرای یک رهیافت **KM** چندان سخت نیست، اما مشکل از آنجا ناشی می‌شود که به سختی می‌توان مقدار دقیق صورت معادله و یا میزان بازگشت سرمایه را محاسبه کرد، زیرا هیچگونه معیار دقیق و استانداردی، خصوصاً جهت اندازه‌گیری سطح بازگشت سرمایه برای یک دوره کوتاه مدت وجود ندارد.

ارزیابی ارزش شبکه‌های دانش

نقشی که شبکه‌های دانش در بهبود رقابت‌مندی کارکنان دانش‌مدار سازمان ایفا می‌کنند، بسیار چشمگیر بوده و بر فعالیت و نوع رفتار کارکنان دانش‌مدار و کارفرمایان و سرپرستان تاثیر می‌گذارد.

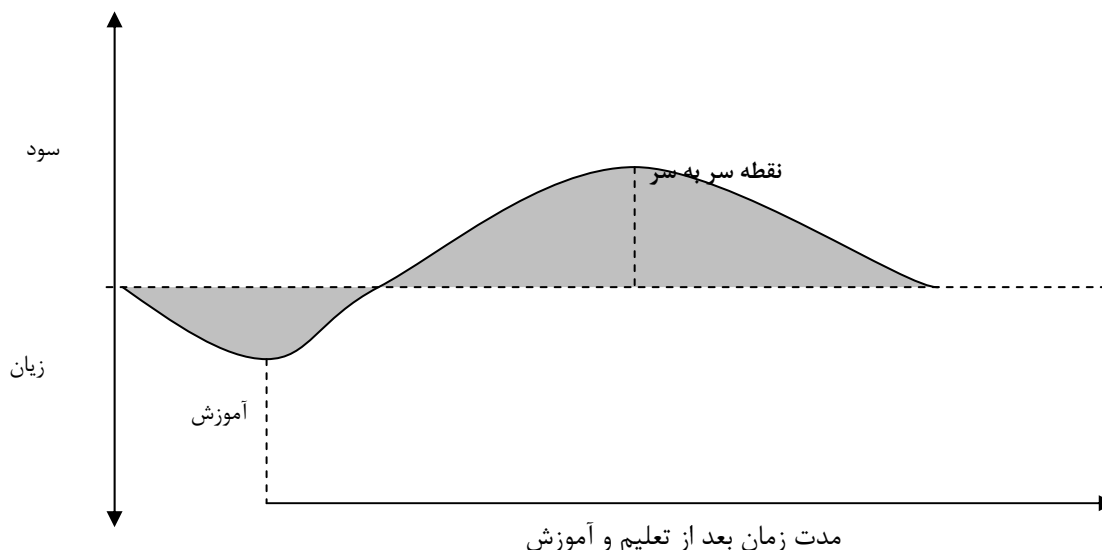
از جمله سازمان‌هایی که از شبکه‌های دانش در چارچوب رهیافت مدیریت دانش استفاده زیادی نموده‌اند، می‌توان هیولت پاکارد، شل، بانک جهانی، **AMS**، **IBM**، وزارت دفاع آمریکا و شرکت دایملر کرایسلر را نام برد. هر یک از شرکت‌های مذکور از روشهای مختلفی جهت طراحی و حفظ چنین شبکه‌هایی استفاده به عمل می‌آورند. به عنوان مثال، شرکت شل برنامه‌ای را ترتیب داده است که طی آن مصاحبه‌هایی از اعضای شبکه‌های دانش این شرکت به عمل آمده و گزارش کامل مصاحبه‌ها در مجلات و انتظارت داخلی شرکت منتشر می‌شوند تا بدین ترتیب، انگیزه کارکنان سازمان جهت همکاری با این شبکه‌ها تقویت شود.

ارزش زمان

باید عامل زمان را در اندازه‌گیری ارزش رهیافت **KM** موردتوجه ویژه قرار داد. همانند دارایی‌های ملموس، برخی از دارایی‌ها و یا سرمایه‌های ناملموس نیز در سازمان‌ها وجود دارند که طول عمر محدودی دارند. در این رابطه باید متذکر شد که برخلاف دارایی‌های ملموس، چرخه حیات دارایی‌های غیر ملموس بسیار متغیر بوده و بستگی به محیط سازمانی، نرخ ترک و ریزش کارکنان سازمان و نوع بازار دارد.

سطح ارزش آموزش به یک کارمند دانش‌مدار را در نظر بگیرید. از جمله چالش‌های مربوط به تعیین **ROI** آموزش کارمند دانش‌مدار، شامل: عمر مفید محدود دانش، هزینه فرصت از دست رفته، نرخ ریزش / ترک کارمندان دانش‌مدار سازمان و تغییرات پیوسته بازار می‌باشد.

بعد از سرمایه‌گذاری اولیه در آموزش این کارکنان که شامل حق‌التدریس مدرسان، هزینه حمل و نقل، مدت زمان دوری از کار و معطل ماندن ارباب رجوع می‌باشد، ارزش کارمند دانش‌مدار برای سازمان تا حد خاصی افزایش یافته و سپس تا حد اولیه کاهش می‌یابد.



فصل هشتم : اجرا

چارچوب اجرایی

اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه **KM** مستلزم اینست که مدیریت ارشد به خوبی از نیازهای سازمان مطلع بوده، دیدگاه روشنی نسبت به آینده سازمان داشته، از قابلیت و تمکن مالی کافی جهت بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در راستای پیاده سازی **KM** برخوردار بوده و تجربه مقابله با محدودیت‌های قانونی، حقوقی و اقتصادی پیش آمده را داشته باشد.

KM

KM

KM

KM

KM

- ۱- اصلاح : اگر راهکار کنونی با نیازهای سازمان منطبق نیست، اقدام به طراحی مجدد یک برنامه **KM** جدید نمایید.
- ۲- گسترش: در صورتیکه برنامه **KM** مطابق با نیازهای سازمان باشد، آنگاه سعی کنید کلیه واحدهای سازمان را درگیر این فرایند نمایید و اجرای آن را به کل سازمان ربط و توسعه دهید.
- ۳- حفظ و نگهداری: در برخی از موارد مشاهده می‌شود که سازمان در یک حالت و وضعیت متعادل قرار گرفته و برنامه **KM** کنونی، قادر به تامین نیازهای فعلی سازمان خواهد بود.
- ۴- توقف : در صورتی که برنامه **KM** کنونی چندان اثربخش نباشد، مدیریت ارشد باید نسبت به صرف نابع بیشتر جهت اجرای آن، و یا قطع حمایت از برنامه مذکور تصمیم‌گیری نماید.

یافتن واقعیتها

دومین مرحله از فرایند اجرای **KM** با جمع‌آوری اطلاعاتی که فراتر از سطح تخصص و تجربیات کنونی کارکنان می‌باشد، همراه است. حوزه‌هایی که باید اطلاعاتی در رابطه با آنها جمع‌آوری شوند، پنج حوزه زیر را شامل می‌شوند:

:

در اولین مرحله از فرایند اجراء باید کلیه افراد و واحدهایی که به گونه‌ای که از این طرح تاثیر پذیرفته و از آن منتفع می‌شوند، شناسایی شوند. در نهایت، باید نظرات کلیه افرادی که به گونه‌ای از اجرای این طرح تاثیر می‌پذیرند اخذ شده و جزئیات اجرایی طرح **KM** با توجه به نظرات آنان تهیه و تنظیم شود.

:

در اولین گام، باید کلیه مشکلاتی که مسئولین تنظیم و اجرای برنامه **KM** با آن مواجه بوده و در پی حل آنها است را مشخص نمود.

یکی دیگر از مسائلی که باید مورد توجه قرار گیرد اینست که برنامه **KM** چه تاثیری بر شایستگی‌های محوری سازمان خواهد گذاشت. به عنوان مثال، اگر شرکت از یک فن‌آوری برتر نسبت به رقبا برخوردار است، اجرای طرح **KM** چه تاثیری بر این فن‌آوری گذاشته و چگونه قدرت رقابت شرکت را افزایش خواهد داد.

:

تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی و لزوم طراحی و اجرای رهیافت **KM**، وابسته به نیازها و مشکلات احتمالی شرکت در آینده و زیان ناشی از عدم سرمایه‌گذاری در زمینه **KM** می‌باشد.

:

اگر سازمانی به ارتباط خوب و نزدیک میان مدیریت و کارکنان به خود می‌بالد، آنگاه لزوم اخراج و پایان خدمت برخی از کارکنان (در نتیجه اجرای برنامه **KM**) بر فرهنگ سازمان تاثیر منفی گذاشته و موجب تضعیف آن خواهد شد.

یکی دیگر از عواملی که بر فرهنگ سازمان تاثیر می‌گذارد، میزان علاقه و تعهد کارکنان کلیه سطوح سازمان به اجرای طرح **KM** می‌باشد. در صورتی که کارکنان سازمان به جای پرورش قابلیت‌های جدید و مستندسازی فعالیت‌های روزمره خود، اقدام به ترک سازمان کنند، به تدریج از ثبات سازمان کاسته شده و در نتیجه سازمان اثربخشی خود را از دست خواهد داد.

روشی که به منظور پاسخ به سئوالات مطروحه در مورد اجرای طرح **KM** توسط مدیران سازمان و مجریان در پیش گرفته می شود بستگی به نوع فرهنگ و اندازه شرکت دارد. به عنوان مثال، کسب اطلاعات در مورد کلیه فرایندها و واحدهای درونی سازمان و روش اجرای این فرایندها و فعالیتها، این امکان را برای تیم طراحی و اجرای **KM** فراهم می سازد تا ملزومات اجرایی **KM** را به درستی شناخته و اجرای دقیق فرایند **KM** را تسهیل نمایند.

علیرغم رهیافت و الگوی مورد استفاده جهت جمع آوری کلیه اطلاعات و واقعیت های مربوط به فرایندها و فعالیت های سازمان، مشارکت و تعهد مدیریت ارشد جهت سرمایه گذاری و صرف زمان و هزینه در این خصوص الزامیست.

تدوین الگو

سومین مرحله فرایند اجرای **KM**، طراحی یک الگوی جامع بر اساس تجارب کاربردی و اطلاعات جمع آوری شده می باشد. یکی از مهمترین ابزارهایی که در این مرحله مورد نیاز است، **REP** می باشد که چارچوب برنامه ریزی راهبردی اجرای فرایند **KM** را فراهم می کند.

یک الگوی منسجم **REP** جزئیات مدیریت پروژه **KM** که خود شامل روش های مدیریت منابع، بازه زمانی تامین فن آوری مورد نیاز، روش های شناسایی و حل مشکلات، سررسیدهای زمانی و روش مقابله با بحران می شود، را تشریح می کند. شاید مهمترین مساله در این گام، مدیریت بر انتظارات مدیران جهت برآورده ساختن این انتظارات می باشد که ممکن است مواردی از قبیل میزان **ROI** و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان را شامل شود.

اجرا

چهارمین مرحله از فرایند اجرای **KM**، پیاده سازی عملیات تعیین شده در طرح جامع اجرایی **KM** می باشد. اجرای برنامه مذکور مستلزم انتخاب مجریان مناسب خارج از سازمان و انجام مذاکرات هدفمند با آنان می باشد تا بدین ترتیب زمینه پیاده سازی فرایند **KM** فراهم شود.

در صورتی که نیاز به کوچک سازی سازمان، برگزاری دوره های آموزشی و انتخاب کارکنان ماهر و متخصص وجود داشته باشد، واحد منابع انسانی سازمان نقش مهمی را در این خصوص ایفا خواهند نمود.

ارزیابی

پنجمین گام فرایند اجرای **KM**، ارزیابی نتایج اقدامات صورت گرفته در طی چهار مرحله قبلی است. یکی از اجزای این مرحله مدیریت مشکلات است، بدین معنی که باید مشکلات ناشی از زمان، هزینه و روش تخصیص منابع، رسیدگی شده و اقدامات کنترلی و اصلاحی جهت حل مشکلات مذکور به عمل آید. ارزیابی به فرایند پیوسته‌ای اطلاق می‌شود که آزمون مجدد استانداردهای ارزیابی تعیین شده و نظارت بر توافقات دوجانبه میان شرکت و مشاوران خدماتی مذکور در زمان‌های تعیین شده که ممن است به اصلاح برخی گام‌های اجرایی منجر شود را شامل می‌شود. به ندرت اتفاق می‌افتد که یک سیستم **KM** بدون اشتباه طراحی شود، بنابراین لازم است ابتدا به طور آزمایشی در بخشی از سازمان اجرا شود تا پس از انجام اصلاحات لازم، زمینه اجرای گسترده آن در سطح کل سازمان فراهم شود. حتی گاهی ممکن است نقص‌های موجود در یک برنامه آزمایشی **KM** جدید در دستور کار مدیریت ارشد سازمان قرار بگیرد.

مدیریت ریسک

یکی از مهمترین تاکتیک‌هایی که جهت مدیریت و نظارت بر ریسک ناشی از اجرای فرایند **KM** به کار می‌رود، شناسایی نقاط بحرانی و زمان احتمالی بروز نقص در فرایند اجرای **KM** و طراحی راهکارهای پیش‌گیرانه در این خصوص می‌باشد. اصلی‌ترین حوزه‌هایی که امکان بروز ریسک در آنها زیاد است، شامل موارد زیر است:

- حوزه مدیریت
- حوزه سیاست
- حوزه مالی
- حوزه حقوقی
- حوزه فن‌آوری
- حوزه بازاریابی

:وظایفی که به منظور نظارت و مدیریت بر ریسک ناشی از اجرای **KM** بر عهده مدیران سازمان‌ها قرار دارد، شامل انتخاب استراتژی اجرایی مناسب، طراحی یک سیستم جامع حقوق و مزایا، تخصیص منابع، آماده ساختن سازمان جهت مواجهه با محیط متغیر، تمرکز بر حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف، اعمال رهبری مناسب و انتخاب مشاوران مناسب می‌باشد.

: تقریباً کلیه رهیافتهای **KM** با شبکه‌های سیاسی درون سازمان مرتبط بوده و در چارچوب نظامهای ارتباطاتی و سیاسی درونی سازمان اجرا می‌شوند. به عنوان مثال، ممکن است مسئولین واحد تحقیق و توسعه تمایلی نسبت به آگاهی مدیران از فعالیت و سطح پیشرفت آنها بر روی طرحی خاص نداشته باشند.

: مخاطرات مالی زیادی در جریان اجرای فرایند **KM** وجود دارد. این مخاطرات شامل بروز اشتباه در ثبت‌های حسابداری، رقابت در عرصه تامین مالی طرح‌های مشابه توسط شرکت‌های مختلف فعال در یک صنعت، عوامل موجود در محیط کلان اقتصادی، لزوم سرمایه‌گذاری در زیر ساخت‌ها و تشکیل مشارکت‌های راهبردی می‌باشد. برای مدیران بسیار مهم است که در مدت زمان تعیین شده به اهداف مالی ناشی از اجرای طرح **KM** دست یافته و از هزینه فرصت بکارگیری **KM** بکاهند.

KM

: مهمترین مخاطرات حقوقی **KM** مربوط به حفظ حقوق مالکیت معنوی در سطح ملی و بین‌المللی می‌باشد. به عنوان مثال، شرکتی که دارای چندین شعبه در خارج از مرزهای ملی است، ممکن است از لحاظ درجه تسهیم دانش میان شعبه و واحدهای مختلف خود با محدودیت‌هایی مواجه شود. بسیاری از مخاطرات حقوقی را می‌توان با استخدام و بکارگیری یک مشاور حقوقی در جریان طراحی برنامه **KM** کاهش داد.

: مهمترین مخاطرات مربوط به فن‌آوری شامل عدم بکارگیری استانداردهای مناسب، عدم انعطاف‌پذیری فن‌آوری مورد استفاده، مسائل امنیتی و قابلیت استفاده گسترده فن‌آوری مورد استفاده می‌باشد.

: مخاطرات موجود در حوزه بازاریابی شامل انتظارات غیرمنطقی و بیش از حد مدیران میانی و کارکنان دانش‌مدار می‌باشد. ممکن است یک طرح **KM** کاملاً منطبق با نیازمندی‌های سازمان در کلیه حوزه‌های عملکردی طراحی شده باشد، اما انتظارات برخی مدیران ارشد و یا کارکنان دانش‌مدار از سیستم مربوطه بسیار بالا باشد. به منظور حل این مشکلات و سایر مخاطرات موجود در حوزه بازاریابی، می‌توان در جریان طراحی گامهای مختلف **KM** نمایندگان مختلفی را نزد کلیه ذینفعان مربوطه فرستاد و نظرات و انتظارات منطقی آنان را در طراحی **KM** اعمال کرد.

عوامل موفقیت

KM

KM

KM

KM

KM

KM

به عنوان یکی دیگر از عوامل موفقیت طرح **KM**، وجود زیر ساخت‌های فنی مناسب که امکان تبادل آزاد اطلاعات و داده‌ها را تقویت کرده و از تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری مناسبی جهت پیاده سازی **KM** برخوردار باشد را می‌توان نام برد.

آینده

اغلب صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که مدیریت دانش موجب توسعه فن‌آوری اطلاعات گشته و زمینه سودآوری صنایع مختلف را تا حد زیادی بهبود خواهد بخشید.

یکی دیگر از فن‌آوری‌های مربوط به **KM** که به زودی در سازمان‌ها به کار گرفته خواهد شد، سیستم مدیریت دانش مجازی می‌باشد که شبکه‌های اطلاعاتی پیچیده و متعدد موجود در این سیستم، زمینه همکاری و برقراری ارتباطات را در یک گستره وسیع برای کلیه کارکنان دانش‌مدار فراهم می‌آورند. البته باید به مسائل مربوط به امنیت، حفظ حریم شخصی و سردرگمی کارکنان دانش‌مدار در این محیط پیچیده نیز اشاره کرد.

. چالشی که هم اکنون پیش روی

مسئولین ارشد اجرایی و مدیران ارشد سازمان‌ها قرار دارد اینست که آنان باید تعهد کامل خود را نسبت به کاربرد **KM** در عرصه‌های فعالیت ابراز داشته و در دیگران نیز انگیزه فعالیت در چارچوب این پدیده را به وجود آورند.