

# فرآیند مدیریت دانش (با نگرش کاربردی)

ملیکا ملک آرا



# فرآیند مدیریت دانش

## (با نگرش کاربردی)



### مقدمه:

برای برخی، مدیریت دانش فقط گرایش مدیریتی زودگذر دیگری است مانند «مدیریت بر مبنای هدف» و «مدیریت کیفیت جامع»، علاوه بر این دانش و مدیریت دانش برای برخی صرفاً نام‌های دیگر اطلاعات و فناوری اطلاعات است ( Fuller 2002; T.D. Wilson ). برای برخی دیگر مدیریت دانش تغییر الگویی عمده در تفکر مدیریتی است. این تغییر در اثر تغییر اقتصاد صنعتی به اقتصاد اطلاعاتی حاصل گردیده است. در نتیجه‌ی این تغییر اکنون دانش باارزش‌ترین منبع یک سازمان است؛ منبعی که می‌بایست از آن به‌طور عقلانی استفاده و آن را مدیریت کرد. به یاد داشتن این نکته نیز مهم است که مدیریت دانش هم جنبه‌ی فناوریانه دارد و هم جنبه‌ی اجتماعی و مدیریت دانش یک شاخه (رشته‌ی) مدیریتی است که هنوز در

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

مرحله‌ی تکوینی (شکل‌گیری) قرار دارد. بنابراین هم ادعاهای منتقدان هم آنچه طرفدارانش می‌گویند تا حدی معتبر است.

وظیفه اصلی مدیریت دانش در مورد مدیریت اطلاعات به منظور بهره بردن به صورت حداکثری از دانش درون یک سازمان است تا بدین طریق از یافتن و به کار بردن جواب‌های خلاق به سؤالات کهنه و نو سودی حاصل گردد. فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از سه بلوک سازنده‌ی عمده‌ی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. دو بلوک دیگر مردمی هستند که از این دانش استفاده می‌کنند و فرآیندهایی که به منظور ایجاد و تقویت کسب و توزیع دانش توسعه یافته‌اند.

فناوری این امکان را برای مدیریت فراهم کرده است تا به سمت آنچه ما امروزه مدیریت دانش می‌نامیم تکامل یابد - ابزاری کلیدی در مدیریت که برای سازمان‌ها و

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



مؤسسات به منظور فعالیت و پیشرفت و شکوفایی در اقتصاد دانش‌مدار امروزی ضروری است. افراد کمی هستند که با نتیجه‌گیری پیتر دراگر در سال ۱۹۹۵ مخالفت کنند؛ نتیجه‌گیری وی چنین بود که دنیا وارد دوره‌ای به نام اقتصاد فراصنعتی شده است که خصوصیات آن جهانی شدن، فناوری اطلاعات و ارتباطات پیچیده و فزاینده و جامعه‌ای دانش‌مدار است.

#### تاریخچه مدیریت دانش:

بسیاری بر این عقیده‌اند که مدیریت دانش به هیچ عنوان پدیده‌ی جدیدی نیست و چه بسا این پدیده را باید تازه‌ترین مؤلفه‌ی تلاش‌های پنجاه و چند ساله‌ی سازمان‌ها برای انسجام و یکپارچه کردن فناوری اطلاعات با عملیات به منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش پاسخگویی آنها دانست. در سال ۲۰۰۵، آخرین

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



تحولات در این روند پیشرفت به جنبشی جهانی برای اصلاح خدمات‌رسانی تبدیل شد.

سازمان‌های جهان با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند از این‌رو بخش‌های اداری و اجرایی همچنان به رشد و نمو خود به سمت محیط کار الکترونیکی ادامه می‌دهند.

دانش نهفته و ضمنی، دانشی است که در ذهن مردان و زنانی قرار دارد و با استفاده از آن کارهای محوله را انجام می‌دهند و با دیگران نیز آن را تقسیم می‌کنند. دانش صریح و آشکار دانشی است که به‌طور کتبی ثبت شده است و در اسناد و مدارک و دیگر رسانه‌ها نیز بخشی را به خود اختصاص داده است و یا چنین قابلیت‌هایی دارد.

**فرآیندهای دانش‌محور:**

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

یکی از بنیادی‌ترین مفاهیمی که از دانش پیچیدگی استنباط می‌شود این است که نظم به‌طور طبیعی در سیستم‌ها پدید می‌آید، صرف‌نظر از آن که سیستم چقدر ساده، پیچیده، غیر خطی و یا بی‌نظم باشد. نظم طبیعی در نتیجه هنر سازماندهی پدید می‌آید (Lewin 1999, 215).

دو عامل یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد: رهبری (مدیریت) و فرهنگ سازمانی. مدیران ارشد برای تأثیرگذاری بر جهت یادگیری سازمانی از این دو مفهوم استفاده می‌کنند. مدیران، گردانندگان و کارمندان بخش دولتی الگوهای رفتاری خود را با استفاده از سرنخ‌هایی که از اطلاعات و تجربه دریافت می‌کنند، شکل می‌دهند. بخشی از این یادگیری از سوی مدیران رده‌بالا و در قالب دیدگاه و اصول اخلاقی تعریف شده انجام می‌گیرد؛ یادگیری بیشتر در نتیجه‌ی تعامل

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

کارمندان با همتایان خود و تجربه‌هایشان در حین انجام وظایف شغلی حاصل می‌شود. مدیریت دانش هر دو نوع یادگیری را تسهیل می‌کند. رفتار سازمانی نیز فرا گرفته می‌شود. دانشی که تسهیم، ترکیب و در موقعیت‌های جدید به کار برده شده است فرآیند یادگیری سازمانی را شکل می‌دهد. این فرآیند تحت تأثیر بهترین عملکردهای سازمان و مدل‌های نمونه تعریف شده‌ای قرار دارد که سازمان به الگوبرداری از آن ترغیب شده است.

هر سازمان برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه‌اش می‌بایست دانش موجود خود را شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی و تسهیم کند و به‌طور خلاصه، دانش موجود بایستی در عرصه‌ی عمل مورد آزمون قرار گیرد. زمانیکه کارکنان سازمان‌های دولتی دانش خود را در عرصه‌ی عمل به کار گیرند؛ هم خودشان و هم سازمان

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



می‌توانند از تجربه‌ی حاصله بیاموزند. یادگیری در نتیجه‌ی مجموعه‌ای از فرآیندهای گزینش منطقی و در طول این فرآیند صورت می‌گیرد.

تولید دانش محصول علم و تجربه است. یادگیری به دنبال آزمایش رخ می‌دهد. پژوهشگران حوزه‌ی یادگیری و سازمانی این پدیده را به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که یادگیری در انسان در قالب چرخه‌ای از مراحل صورت می‌گیرد که به آن چرخه‌ی یادگیری می‌گویند.

براساس چرخه‌ی یادگیری بزرگسالان که از سوی «کرت لوین» (۱۹۴۶) مطرح شده است، دیوید کلب (David Kolb 1984) مدلی از چرخه یادگیری ارائه کرده است که فرآیند یادگیری افراد را توصیف می‌کند. این مدل شامل چهار مرحله است که به دنبال یکدیگر می‌آیند: تجربه‌ی عینی، مشاهده متفکرانه، مفهوم‌سازی

ملیکا ملک‌آرا



## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

انتزاعی و آزمایش علمی. در تجربه‌ی عینی، از طریق آشنا شدن با پدیده‌ها با شناخت حاصل می‌شود - از طریق انجام آن و یا تجربه کردن آن - برخلاف مقوله‌ی «دانستن» در مورد، یک پدیده که بیشتر جنبه نظری دارد (و مفهوم‌سازی انتزاعی آن را باز می‌نمایاند). مشاهده متفکرانه منفعلانه‌تر از تجربه‌ی ملموس است و شامل مشاهده‌ی پدیده و تفکر در مورد آن است. آزمایش عملی، یادگیری از طریق انجام کار است. چرخه‌ی یادگیری مشابهی نیز در راستای کاربردهای دانش در یادگیری سازمانی ارائه شده است و تعاملات اجتماعی زیر را دنبال می‌کند: اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی (نهادینه کردن) (Nonaka & takeuchi 1665) بسیاری بر این باورند که این فرآیند یکی از بنیادی‌ترین خرده سیستم‌های سیستم مدیریت دانش است.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



#### تعقل‌گرایی در مدیریت فناوری اطلاعات:

در دهه‌ی ۱۹۹۰ مشخص شد که هماهنگی و کنترل زیادی در فراگیری و به‌کارگیری سیستم‌های فناوری اطلاعات از سوی سازمان‌ها مورد نیاز است؛ پیشنهاد شد که یک سازمان به‌طور جداگانه تمامی منابع فناوری اطلاعات را نظارت کند. پاسخ دولت فدرال این بود که مدیریت منابع اطلاعات را به عهده‌ی اداره‌ی مدیریت و بودجه بگذارد. نظارت بر برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه و تمامی فعالیت‌های سازمان‌های فدرال از جمله وظایف و مسئولیت‌های اداره‌ی مدیریت و بودجه می‌باشد؛ فعالیت‌های سازمانی که مربوط به کسب، پردازش و توزیع داده‌ها و اطلاعات می‌شوند.

#### مبانی مدیریت دانش:

اجرای خط‌مشی یعنی ایجاد ارتباط میان اهداف سازمان‌ها و کسب نتایج مورد نظر در حیطه‌ی عمل....

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که از سوی افرادی انجام می‌گیرد که به موجب یک خط‌مشی دولتی ملزم شده‌اند با یکدیگر همکاری نموده و احتمالاً با هم هماهنگ شوند تا بدین ترتیب دستورالعمل مورد نظر را اجرا کنند.

رویکرد مبتنی بر فناوری در حوزه‌ی راه حل‌ها و اجرای مدیریت دانش به گونه‌ای قابل بحث، تنها و مهمترین عنصر مضر مدیریت دانش در عمل بوده است و این شاید تنها دلیل و مهمترین علت عدم اتخاذ چنین رویکردی از سوی فعالان این حوزه بوده است.

در قرن بیست و یکم، مدیریت دانش سازمان به یکی از مهمترین فرآیندها و رویه‌های سازمانی تبدیل شده است. اطلاعات - و تولید و تسهیم دانشی که این اطلاعات را ممکن می‌سازد - عاملی اساسی و ضروری در فرآیند پیچیده‌ی دگرگونی سازمانی است.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

در قرن بیست و یکم... اطلاعات به عنصری اساسی تبدیل شده است. هرچند فناوری اطلاعات بیشتر مبتنی بر رایانه شده و سیستم الکترونیک بیشتر گسترش می‌یابد، همین‌طور با افزایش انجام خدمات بین سازمان‌ها، اطلاعات نقش مؤثرتری به عنوان یک پل ایفا می‌کند. فناوری اطلاعات، ارتباطات سریع و فرامرزی را مقدور می‌سازد و چنین ارتباطی برای هماهنگ‌سازی کار در قرن بیست و یکم ضروری است. (Kettl 2002, 169).

ارزیابی نفوذ، هدایت و کنترل بر اطلاعات و فناوری اطلاعات برای حصول اطمینان در مورد استفاده‌ی مؤثر و بهینه از اطلاعات و دانش از سوی عاملان تغییر در سازمان ضروری است. تعجب‌آور نیست که یکی از بهترین راه‌های چنین هدایت و نظارتی از طریق اجرای اصول مدیریت دانش است.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



#### مزیت‌های مدیریت دانش:

قبل از هر چیزی، مهم است مشخص کنیم دانش و برنامه‌های مدیریت دانش چه مزیتی دارند که هزینه و بهای اتخاذ آنها را توجیه می‌کند. سه مفهوم دانش حاکی از این است که سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانشی می‌تواند از طریق مشارکت در اجرای موفق طرح‌های مهم دولتی از جمله: دولت الکترونیک، امنیت داخلی، خصوصی‌سازی، خدمات‌رسانی مبتنی بر بازار توسط دولت، همچنین همکاری و مدیریت عملکرد، بازگشتی سریع داشته باشند (Voss, Roeder, & Marker 2003).

نخست آن که، دانش افراد یک سازمان و بسیاری از علاقه‌مندان خارج از سازمان پدیده‌ای را شکل می‌دهد که «سرمایه‌ی فکری» سازمان خوانده می‌شود.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



سرمایه‌ی فکری پایه‌ی طراحی و شکل‌دهی اجرای امامی خط مشی‌های دولتی است.

منابع مختلف بسیاری در سرمایه‌داری فکری سازمانی‌های بخش دولتی سهمیم هستند. اجرای خط‌مشی مستلزم همکاری و مشارکت ذی نفع‌های مختلف بسیاری است که تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد سازمان دارند. اعمال و فعالیت ذی نفع‌ها علاوه بر دستورالعمل‌های صادر شده از سوی سیاست‌گذاران، مشارکت و تأثیر سیاست و نحوه‌ی حکومت را نیز در بر می‌گیرد. سرمایه‌ی فکری به اطلاعات ثبت و یادآوری شده، تجربیات و استعداد‌های انسانی - استعداد‌های دانش پایه - اطلاق می‌شود. اصطلاح «دارایی دانش» نیز بیانگر فهمی مدیریتی است مبنی بر این که اطلاعات جزء ضروری دارایی‌های یک سازمان دولتی است. بدون سیستم‌های مدیریت دانش

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

چنین اطلاعات و دانشی یا به صورت نادرست و غیر بهینه ذخیره می‌شوند یا اغلب به راحتی از دست می‌روند. این قضیه به خصوص در سازمان‌های بزرگ و پراکنده‌ی سازمانی صادق است. این مشکل با بازنشستگی گروهی جمعی از مدیران وخیم‌تر نیز می‌شود. چالش اجرایی، یافتن دانش مورد نیاز سازمان و ایجاد امکان استفاده‌ی مستمر از آن می‌باشد.

### فراسوی اجرا:

اساس دانش یک سازمان نوعاً بین افراد واحدها و گروه‌های مختلف همچنین سهامداران خارجی توزیع شده است. یکی از اقدامات کلیدی مدیریت دانش فراهم کردن زمینه برای صاحبان دانش گوناگون است تا دانش و تجربه‌ی خود را به اشتراک بگذارند. یکی از قدرتمندترین و کاراترین راه‌ها از طریق ساز و کار اجتماع غیر رسمی افرادی با علایق مشابه است. این

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

اجتماع‌ها متشکل از افرادی با مشترکات فکری است. اغلب اوقات از این اجتماع‌ها به عنوان «نیروی حیاتی برنامه‌های مدیریت دانش» یاد می‌شود و از عناصر کلیدی سازمان و مدیریت اختراعات و نوآوری‌های سازمانی می‌باشند (AGIMO 2004; Ash and Cohendet 2004).

گروه‌های ذی‌نفع و گروه‌های عمل دو عنوان مورد استفاده در سازمان‌ها هستند که با وجود تشابه، اساساً با یکدیگر متفاوت هستند و در نتیجه اغلب با هم اشتباه می‌شوند. همچنین سازمان‌ها و اصطلاحات گوناگون دیگری استفاده می‌کنند تا یکی از این دو گروه یا هر دوی آنها را توصیف کنند، اصطلاحاتی همچون: شبکه‌های یادگیری، گروه‌های دانش، شبکه‌های صلاحیت و غیره (Wenger, McDermott, and Snyder 2002). ره هر حال

ملیکا ملک‌آرا



## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

به خاطر سپردن این که دو گروه با هم متفاوتند مهم است؛ گروه‌های ذی‌نفع با گروه‌های عمل فرق دارند، گرچه این دو گروه می‌توانند با یکدیگر متحد شوند. یک گروه ذی‌نفع نوع خاصی از شبکه است که فعالیت‌های تشریک دو به دو را برای ساخت مهارت‌های فردی همانند توانایی‌های اجتماعی و سازمانی نمایش می‌دهد. این گروه‌ها متشکل از کسانی است که در یک موضوع علاقه‌ی مشترکی دارند اما الزاماً به همکاری یکدیگر برای ترفیع دادن دانش خود نیازی ندارند. اما گروه عمل، متشکل از افرادی است که به صورت داوطلب توافق به کار با یکدیگر کرده‌اند تا دانش خود را که از طریق تجربه کسب نموده‌اند با یکدیگر تسهیم و مبادله کنند. این دانش و اغلب به شکل‌های دیگر یا در منابع دیگر قابل دسترسی نیست. یک گروه عمل انسجام خود را توسط رابطه‌ی غیر رسمی هدف و

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

تجربه‌ی به اشتراک گذاشته شده حفظ می‌کند؛ اعضا مشتاقانه، اطلاعات و دانشی را که از طریق تجربه‌ی خود در جلسات، رویدادها، مثال‌ها، تبادل نظرها یا حتی در اختلاف نظرها کسب کرده‌اند به اشتراک می‌گذارند. این تسهیم با کمک بحث‌های گروهی، مکالمه‌های رو در روی افراد، مطالعات شخصی در زمینه‌ی ایده‌های جدید یا تماشای مناظره کارکنان دانش دیگر در مورد مسایل مورد اختلاف، تسهیل می‌شود (Ash & Cohendet 2004).

### نوآوری:

نوآوری در سازمان‌ها جها حل مسایل موجود و همگامی با محیط متغیر، به معنی پردازش وارونه اطلاعات نیست. در واقع آنها به منظور تعریف دوباره‌ی مسایل و راه حل‌ها و بازسازی محیط داخلی، اقدام به تولید دانش و اطلاعات در فرآیندهای اجرایی می‌کنند.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

جوهره‌ی انقلاب فناوری اطلاعات مربوط به ذات آن نمی‌شود (یک امر درون‌زا نیست)؛ بلکه با تغییرات اساسی در مرزهای سنتی وظایف و فعالیت‌ها در ارتباط می‌باشد.

نوآوری عبارت است از فرآیند خلق چیزهای متفاوت؛ و زمانی به وقوع می‌پیوندد که دانش و طرز تفکر موجود تبدیل به مزیتی جدید گردد، مثل فرآیندها و خدمات اصلاح شده یا جدید. یکی از واژه‌های مرتبط با این زمینه، واژه اختراع می‌باشد که بر عرضه‌ی چیزهای کاملاً جدید دلالت دارد در حالیکه نوآوری می‌تواند در بردارنده‌ی کاربردی جدید برای مواد، فرآیندها و یا ابزارهای موجود یا قدیمی باشد. یکی از اهداف ابتدایی مدیریت دانش در بخش دولتی، تحریک نوآوری و اختراع در ادارات دولتی می‌باشد.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

فرآیند نوآوری در بخش سازمان‌ها شامل جستجوی فناوری‌های جدید و کاربردهای آنها در سازمان‌ها، روش‌های جدید و اصلاح شده‌ی عرضه‌ی خدمات و سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریتی جدید یا امتحان نشده می‌باشد.

نوآوری عبارت است از خلق و به کارگیری روش‌های نو و متمایز تولید، توزیع و یا تحویل محصولات، خدمات یا ایده‌ها از تولیدکننده به کاربران. نوآوری همچنین طراحی و پیاده‌سازی فرآیندها و ساختارهای سازمانی متمایز و جدید را دربر می‌گیرد. نوآوری می‌تواند به معنی ساخت یا ابداع خدمات یا محصولات کاملاً جدید، توسعه‌ی اجزاء جدید، یا آزمایش خلاقانه با ترکیباتی نو از اجزاء یا مواد موجود باشد. نوآوری می‌تواند در هر مرحله‌ای از زنجیره‌ی ارزش روی دهد: تولید تحویل، نگهداری و عرضه‌ی مجدد کالاها و خدمات.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

از آنجا که نوآوری نیازمند به‌کارگیری دانش جدی و دانش موجود و نیز دانش آشکار و ضمنی می‌باشد، سازمان‌ها در صورت تمایل به نوآوری بودن آن را فرا گرفته و باید دانش را به عنوان یک منبع حیاتی مدیریت نمایند. در حقیقت، دانش می‌تواند مهمترین منبعی باشد که یک سازمان از آن برخوردار است. به هر حال، دانش در اذهان اعضای سازمان اندوخته شده است نه در رایانه‌ها و پایگاه‌های داده.

سازمان‌های تولیدی، خدماتی و توزیعی مجبور به فاصله گرفتن از پیشینه‌ی طولانی تفکر مدیریتی عصر صنعتی شده‌اند. این طرز تفکر، بوروکراسی سلسله‌مراتبی سنتی موجود در بخش عمومی را توصیف می‌نمود. سازمان‌ها دریافته‌اند به منظور سازگاری با فضای عصر اطلاعات، چنین رویه‌ای باید تغییر نماید.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



بنابراین سؤال مهم برای مدیران و سرپرستان چگونگی طراحی روش تبدیل سازمان‌های بوروکراتیک قدیمی به سازمان‌های یادگیرنده‌ای می‌باشد که خواهان تغییر و آماده‌ی پذیرش آن بوده مشتاقانه آماده‌ی اتخاذ روش‌های جدید اجرای امور هستند. روش‌هایی که سازمان‌ها به دنبال آن هستند باید دقیقاً متناسب با کارکنان، زمان و محیطی باشد که در آن فعالیت می‌کنند.

فرآیند شامل اتخاذ روش‌های نوآورانه‌ی جمع‌آوری، توزیع و ذخیره‌ی اطلاعات می‌باشد. اما مهمتر از آن، نیازمند کمک به تمام افراد سازمان برای یادگیری نحوه‌ی استفاده از دانش سازمانی در راستای ابداع، نوآوری و بهبود می‌باشد. آنها باید تشخیص دهند که اطلاعات تنها زمانی به دانش تبدیل می‌شوند که تسهیم، ترکیب و باز تنظیم شده و مورد استفاده قرار

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

گیرند و دانش، در طراحی و به‌کارگیری فرآیندهای جدید و خدمات عمومی بهبود یافته و جدید، عنصری حیاتی به شمار می‌آید. پاسخ مناسب به این پرسش برای برخی ادارات دولتی مشکل است زیرا، براساس یک قانون؛ آنها سابقه‌ی جستجو و اتخاذ نوآوری و خلاقیت را در کارنامه‌ی خود ندارند.

توان استخراج و دستیابی مؤثر و مطمئن به دانش مورد نیاز، هدف مدیریت دانش است. یعنی کسب اطلاعات درست، در زمان و در شرایط مناسب به منظور رفع نیازهای دانشی و پشتیبانی از استراتژی و کمش‌های سازمانی.

گرچه هنوز سازمان‌هایی وجود دارند که عملکردشان کامل نشده، اما کارکرد مدیریتی آنها که به «مدیریت دانش» شهرت یافته است، به‌طور وسیعی مورد استقبال سازمانها قرار گرفته است. مدیریت دانش، در

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

سازمان‌هایی که از آن بهره می‌جویند، ابزار مدیریتی حیاتی محسوب می‌شود. اجرای مدیریت دانش، سازمان‌ها را قدر می‌سازد با وجود چالش‌های دولتی قرن حاضر، نیازمندی‌های خدماتی و اجرایی خود را برآورده سازند. به علاوه، طرفداران مدیریت دانش بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها با ارتقاء، جمع‌آوری، رمزگذاری، ذخیره‌سازی، انتقال و تسهیم دانش، و نیز علی‌رغم کاهش یافتن بودجه‌ها، نیاز به خدمات بیشتر و پیشرفته‌تر، و نیروی کار با تجربه که به خاطر بازنشستگی در حال نابودی است، قادرند مأموریتشان را با موفقیت انجام دهند.

### طرح راهبردی ناسا برای مدیریت دانش

افراد حرفه‌ای حوزه مدیریت دانش در ناسا، یکی از نخستین نسخه‌های طرح راهبردی مدیرین دانش را در آوریل سال ۲۰۰۲ پدید آوردند. در مقدمه این برنامه،

ملیکا ملک‌آرا



## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



دلایل عمده‌ی اهمیت دستیابی به چنین دانش لمی و فنی در ناسا توسط نویسندگان بیان شده است.

منابع فیزیکی و انسانی ناسا در طول تاریخ این کشور عمدتاً به منظور توسعه و مدیریت برنامه‌های کوتاه مدتی چون آپولو، وایکینگ و یا شاتل فضایی به کار گرفته شده است. در این سال‌ها، ناسا از این مزیت استفاده برده که کارکنانش مشتاقانه دانش خود را به هنگام حضور در برنامه‌ی مورد نظر تسهیم می کرده‌اند. مهندسان و دانشمندان، سال‌ها و شاید دهه‌ها روی پروژه‌ای کار کرده‌اند. در این سال‌ها کارمندان زیردست از اعضای ارشد تیم، مطالبی یاد گرفته‌اند. در نهایت زیردست‌ها به ارشد تبدیل شده‌اند و آنها نیز به مشاوره و راهنمایی اعضای زیردست تیم خود پرداخته‌اند.

بیش از چهل سال است که دانش و توانایی‌های ناسا همچنان رشد می‌کند. اما امروزه ناسا مجبور است

ملیکا ملک آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

فلسفه‌ی عملیاتی جدیدی را به کار گیرد؛ فلسفه‌ای که به موجب آن بتواند اصول سریع‌تر، بهتر، ارزان‌تر و در عین حال صحیح را به کار گیرد. ناسا دیگر نمی‌تواند به روند پیشین خود مبنی بر دستیاری ادامه دهد و جریان دانش تجربی و ضمنی را از کارمندان ارشد به سمت کارمندان زیردست حفظ کند.

امروزه مهندسان و دانشمندان ممکن است روی پروژه‌ای به مدت یک تا دو سال کار کنند و سپس به سراغ پروژه‌ای جدید بروند. به صورت انفرادی، آنها دانش زیادی کسب می‌کنند، اما آنچه فرا می‌گیرند را در خود نگه می‌دارند، این دانش کسب شده در سازمان به منظور انجام مأموریت‌ها در آینده به گردش در نمی‌آید. اصول مدیریت دانش راه حلی را برای حرکت به جلو، پذیرفتن محدودیت‌های امروزی و وفق دادن خود با دنیایی که فناوری و فرآیندهای مبتکرانه،

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)

پیشنهاد می‌کند که می‌بایست تا حدودی جایگزین رویکردهای کنترل شده‌ای شود که قبلاً در ناسا رایج بوده است. به گفته‌ی ژیان هوام، رئیس تیم مدیریت ناسا در سال ۲۰۰۲، دانش ناسا، سرمایه فکری و منبع پایدار این سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی است. دارایی‌های فیزیکی فرسوده می‌شوند، نیروی کار امروزی ایستا، نیست، و فناوری به سرعت در حال پیشرفت است. اما دانش ما می‌تواند پایدار باشد. این دانش، ترکیبی از تجربه و دانستن چگونگی انجام کار است که به کارمندان ناسا اجازه می‌دهد ناممکن را ممکن سازند (NASA 1, 2001).

این طرح راهبردی حوزه‌ی کلیدی مورد نیاز سازمان برای مدیریت و بررسی دانش سازمان را مشخص می‌کند که نخستین حوزه‌ی کسب دانش ضروری و مورد نیاز برای انجام مأموریت سازمان به‌طور ایمن

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



محسوب می‌شود. دوم این که همکاری تیم‌های مجازی به صورت کارآمد و مؤثر میسر شود و سوم این که اطلاعات کسب شده در سازمان می‌بایست به‌طور مؤثرتری مدیریت شوند. اصول این طرح راهبردی، عملیات مدیریت دانش سازمان را تا جایی پیش برده است که اکنون ناسا یکی از حرفه‌ای‌ترین و کارآمدترین سازمان‌های کاربر مدیریت دانش در نجام مأموریت‌های کلی خود است.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



در پایان باید گفت:

رهبران و مدیران بسیاری از سازمان‌ها، ضرورت و دلایل پرداختن به فعالیت‌های مدیریت دانش را، پذیرفته‌اند. هرچند همگی آنها در مورد جایگاه سازمانی مدیریت دانش، به توافق نرسیده‌اند. ساز و کار مدیریتی که سهم عمده‌ای در توسعه‌ی شاخه‌ی مدیریت دانش و شکل‌گیری آن را داشته‌اند شامل مفهوم مدیریت اطلاعات، جنبش کیفیت محصول و خدمات و آگاهی رو به رشد ارزش یک سازمان، که در سرمایه‌ی انسانی آن نشان داده شده است.

ملیکا ملک‌آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



#### منابع

- Altshuler, Alan A., and Robert D. Behn. 1997. "The Dilemmas of Innovation in American Government". In *Innovation in the Public Sector*, ed. Alan A. Altshuler and Robert D. Behn, 3-37. Washington, DC: Brookings Institution.
- APSC. 2002. *Australian Government Use of Information and Communication Technology*. Report of the Australian Public Service Commission (October).
- Bhatta, G. 2001. *Enabling the Cream to Rise to the Top: A Cross-Jurisdictional Comparison of Competencies for senior Managers in the Public Sector*. "Public Performance and Management Review 25 (2):194-209.
- *Conectandonos al Future de El Salvador*. 1999. *Strategy for Building a Learning Society in El Salvador*.

ملیکا ملک آرا

## فرآیند مدیریت دانش

### (با نگرش کاربردی)



Available at  
[www.conectando.org.sv](http://www.conectando.org.sv). Accessed July  
20, 2005.

- 2006. Enterprise Architecture Update.  
Olympya: Washington State Dept. of  
Information Services. Available at  
<http://www.dis.wa.gov/technews/2006-01/20060111.aspx>. Accessed May 20,  
2006.

- Earl, Michael J., and Ian Scott. 1999.  
“What Is a Chief Knowledge Officer?”  
Sloan Management Review (December).  
Available at  
[http://itmnet.cba.hawaii.edu:82/OldVersi  
ons/What?is?a?Chief?Knoeledge?Of  
ficer](http://itmnet.cba.hawaii.edu:82/OldVersions/What%20is%20a%20Chief%20Knowledge%20Officer). Accessed March 6, 2005.

- Fuller, Steve. 2002. Knowledge  
Management Foundations. Burlington,  
MA: Butterworth-Heinemann.

ملیکا ملک آرا