



## راهکار استقرار سیستم مدیریت دانش (Knowledge Management System)

امروزه مدیریت دانش (Knowledge Management) به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون علمی و تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که انسان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. نقش مدیریت دانش در تولید و توسعه دانش، ارائه راهکار برای جستجوهای هوشمند، بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود، و بالابردن سطح اطلاعاتی بنگاه‌ها در راستای پیشرفت و توسعه در مهارت‌ها، از مهمترین اهداف نکات مطرح در راهکارهای استقرار سیستم‌های KM در شرکت آبانگان می‌باشد. در استقرار سیستم مدیریت دانش، تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف انجام شده و با بسترسازی‌های مناسب می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوری‌ها و فنون را فعال نمود.

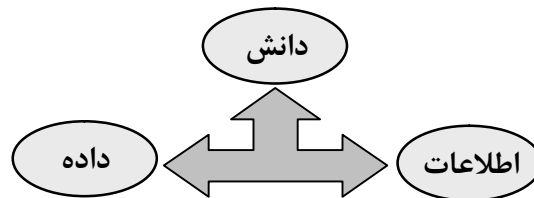
دانش، دارایی واقعی سازمان‌هایی است که برای حضوری موفق در عرصه پر رقابت جهانی و یکپارچگی سیستم‌ها، ارزش‌ها و منابع سازمانی خود تلاش می‌کنند. مدیریت دانش با ابزارهای فنی و ارزش‌های انسانی چندگانه سر و کار دارد، لذا می‌تواند نشان دهد که چگونه سازمان‌های هوشمند و یادگیرنده می‌توانند فرآیندهای خود را با استفاده از یک رهیافت «دانش‌مدار» مجدداً طراحی نمایند.

محققین و دانشگاهیان دیدگاه متفاوتی در خصوص مدیریت دانش اتخاذ کرده و گستره‌ای از راه‌حل‌های فناوری تا مجموعه‌ای از دستورات عملی را در نظر دارند. بر طبق بعضی از اظهار نظرها (استوارت و ویگ، 2001) مدیریت دانش به عنوان یک متدولوژی برای تولید و حفظ و بهره‌برداری از تمام امکانات، مجموعه عظیمی از دانش می‌باشد که هر سازمانی در فعالیت‌های روزانه خود از آنها سود می‌جوید. دیدگاه دیگری وجود دارد که مدیریت دانش را به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها توصیف می‌کند که از تولید و توزیع و بهره‌برداری از دانش بین عوامل مرتبط هوشمند و ابزارهای تکنیکی چون، تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های پشتیبان از تصمیم‌گیری، حمایت می‌نماید (لیبوتیس و ولکاکس، 1997).

با نگرش فراتر به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی مؤسسات یا شرکت‌ها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. به همین دلیل سازمان‌های مبتنی بر دانش، رویکرد مثبتی در زمینه ایجاد دانش، افزایش ارزش افزوده، و نمایش و اشاعه دانش دارند. موفقیت شرکت‌هایی چون Buck man Laboratories, Xerox و Hewlett-Packard را می‌توان نتیجه پروژه‌های مدیریت دانش موفق دانست.



تمایز «داده»، «اطلاعات» و «دانش» مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم، شناخته می‌شود. همانگونه که در شکل ذیل نشان داده شده ارتباط بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تکراری و برگشت پذیر است و تبدیل این سه به یکدیگر به میزان سازماندهی و تفسیر آنها بستگی دارد. «داده» و «اطلاعات» بر مبنای «سازمان» و «اطلاعات» و «دانش» بر مبنای «تفسیر» از یکدیگر متمایز می‌شوند.



تعامل بین فناوری، فنون و انسان، مفهوم مدیریت دانش را عمق می‌بخشد زیرا الگوی تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است که به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمان‌های دیگر نیست. نکته مهم این است که دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است، هر چند دانش سازمانی حاصل جمع ساده‌ای از دانش‌های فردی نیست.

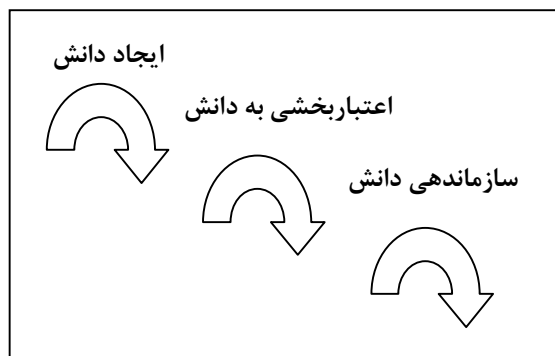
میزان صحیح اطلاعات در زمان مناسب مدت‌ها است که یک عامل مهم برای انجام انواع کارها بوده است. هر چند که میزان اطلاعات موجود داخلی و خارجی بیش از حد زیاد شده است. بیهوده نیست که امروزه مدیران اجرایی درباره غرق شدن در دریایی از اطلاعات صحبت می‌کنند. دو برابر شدن اطلاعات موجود در هر 8 تا 9 ماه یکبار بر ابعاد این معضل می‌افزاید. سعی بر کنترل گنجینه اطلاعات از نظر تعریف غیرممکن است. حداقل برای سازمانی که فعالیت‌های اجرایی دارد بسیار پرهزینه خواهد بود.

ما مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌دانیم. در سازمان‌ها این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیا قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است. بسیاری از متخصصان اطلاع‌رسانی با ذخیره و نظام‌مند کردن اطلاعات برای بازیابی و استفاده مجدد از آن اقدام می‌کنند، لیکن در یک سازمان دانش محور تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کسب و کار، از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط پیوندد.





از طریق مناسبات مشترک میان اطلاعات و فرایندهای ذهنی و تجاری انسان است که سرانجام دانش و درک جدید ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت در فضای ایجاد شده در زمینه دانش و عقاید جدید است که اساس توسعه و تغییرات بیشتر، جهت سودآوری بیشتر کسب و کار بنا گذاشته می‌شود.



معیار ارزیابی در مفید بودن دانش معمولاً مشخص نیست. در عین حال اگر سازمانی، دانش را در کارها و فعالیتهای رایج خود مفید دانست باید ترتیبی اتخاذ نماید که گروه‌های کاری بتوانند به سنجش و ارزیابی دانش پردازند. به کارگیری الگوهای تعامل بین اعضا، فناوری‌ها، و فرهنگ یک سازمان می‌تواند با شرایط دشوار روبرو شود و به همین دلیل است که برخی صاحب‌نظران این الگوی تعاملی را مجموعه عقل‌های سازمان نامیده‌اند. ما در ادامه به بررسی تعاریف مطرح شده در ارتباط با این فرآیندها می‌پردازیم.

### ایجاد دانش

ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی خود با روش‌های مختلف به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند. ایجاد دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، و شانس، نقش مهمی ایفا می‌کنند. معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است.





## اعتباربخشی به دانش

اعتباربخشی به دانش، به گستره‌ای اشاره دارد که بنگاه‌ها می‌توانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند. چرا که با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چند وجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است. برای مثال وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوری‌ها، ابزار، رویه‌ها و فرآیندها را به کار می‌گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارت‌های کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیت‌های رقابتی جدید منطبق سازد. اعتبار بخشی به دانش، فرآیند سخت کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه است. به طور کلی پیشرفت در یک زمینه، اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد کرده و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌سازد. بنابراین برای سازمان‌ها مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه برای رسیدن به دانش جاری ضروری است.



## ارائه دانش

ارائه دانش حاکی از شیوه‌هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می‌شود. به طور کلی سازمان‌ها می‌توانند روندهای مختلفی در جهت ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. با این وجود دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی ارائه شده و روندهای مختلفی را در بر دارد. اعضای سازمان با مجموعه‌هایی از شیوه‌ها سرو کار دارند. اگر لازم باشد که آنها شیوه کاری خاصی را بیاموزند، تأخیر در منسجم‌سازی این دانش جدید امری طبیعی و ضروری است. بنابراین یک سازمان می‌تواند استانداردهای برنامه‌ریزی شده یکسانی را ایجاد نماید و یا از الگوهای یکسانی برای ارائه «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بهره گیرد.





## توزیع دانش

لازم است که دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری‌های سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. در ساختارهای سازمانی سنتی، با توجه به شکل کنترل‌ها و نقش‌های از قبل تعریف شده، فرصت‌های توزیع دانش و تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد کاهش می‌یابد. اما در ساختارهای نوین (افقی) سازمانی، تقویت و سیاست‌های درهای باز، جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد.

## کاربرد دانش

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمانی به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. معیار ارزیابی در مفید بودن دانش معمولاً مشخص نیست. در عین حال، اگر سازمانی دانش را در کارها و فعالیت‌های رایج خود مفید دانست باید ترتیبی اتخاذ نماید که گروه‌های کاری بتوانند به سنجش و ارزیابی دانش بپردازند. سازمان‌ها به

منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هر فعالیتی را در راستای توسعه و تعامل منطقی بین کارکردها هدایت نمود.

مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری در فرآیندهای تجاری، به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات و دانش اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیرمجموعه‌های فرهنگی و اجتماعی

است. در محیط‌های پویا سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده روبرو هستند که کنترل آنها توسط فرد در سازمان دشوار است. کارهای پیچیده در یک سازمان توسط یک فرد انجام نمی‌گیرد بلکه تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد است که یک سازمان را در انجام وظایف خطیر خود یاری می‌کند. بنابراین یکی از وظایف دشوار مدیریت ایجاد همکاری بین بسته‌های مختلف دانش از طریق تبادل و اشتراک اطلاعات است.





## راهکارهای رسیدن به یک سیستم دانش مدار

برای راه اندازی یک سیستم مدیریت دانش موفق، راهکارها و ایده های مختلفی وجود دارد. نکته مهم در این بین رسیدن به یک راه حل جامع و حساب شده با توجه به تعاریف و محدودیت های گفته شده و نیز در نظر گرفتن اهمیت ها و ضرورت ها می باشد. اکثر راهکارها را می توان بر اساس الگوهای زیر دسته بندی نمود:

- مبتنی بر تکنولوژی
- مبتنی بر سازمان و نیازهای آن
- سیستمی عمومی و قالب بندی شده
- بسترسازی های لازم برای تفکر بر پایه دانش

برخی وجود تکنولوژی و استفاده از متدهای برنامه نویسی نوین را توصیه نموده اند. عده ای طراحی یک سیستم خاص بر پایه نیازهای سازمان را ضروری دانسته و برخی بر خلاف این نظر مجموعه ای از سیستم های عمومی طراحی شده را به عنوان راهکار پیشنهاد کرده اند. عده ای نیز با استناد به مفاهیم مدیریت دانش، وجود سیستم نرم افزاری را خیلی ضروری نمی دانند و بسترسازی های آموزشی و فرهنگی را راه حلی برای رسیدن به تفکر بر پایه دانش می دانند. با توجه به این نظرات و با یک نگرش جامع به موضوع می توان دریافت که شاید اجرای همزمان این راهکارها، در صورت تدوین یک طرح از قبل پیش بینی شده بتواند موفقیت چنین پروژه هایی را بیش از پیش تضمین نماید. هر چند به جرأت می توان گفت که وجود یک مدیریت و رهبری مدرن می تواند مهمترین ضامن اجرایی باشد. اما از طرف دیگر باید توجه داشته باشیم که مدیریت دانش نیاز به فناوری بسیار قوی دارد که جزء لاینفک آن است.

امروزه ایجاد کسب و کارهای مؤثر بدون فناوری اطلاعات غیر ممکن بوده و مانند آن است که به آینده پشت کرده باشیم. در واقع مدیریت دانش پایه تحقق مدیریت استراتژیک در سازمان ها بوده و مستلزم آن است که مدیریت عالی شدیداً از فرصت های ارائه شده توسط فناوری اطلاعات برای تحقق اهداف کسب و کار بهره برداری نماید. استفاده از تکنولوژی اطلاع رسانی تنها به عنوان ابزار حمایتی برای فرآیندها و فعالیت های کسب و کار، یک استراتژی ضعیف است. فرصت های جدید ارائه شده توسط فناوری اطلاعات نیازمند بهره برداری گسترده است و این امر نیز نیازمند آن است که فناوری اطلاعات به طور کامل به عنوان جزء اصلی در فرآیندهای کاری گنجانده شود.

برای رسیدن به یک سیستم مدیریت دانش موفق باید نسبت به نقطه ابتدا و نقطه ای که قصد رسیدن به آن را داریم، اشرافی کامل داشته باشیم. طراحی مسیر حرکت (Road Map) باید بر پایه یکسری بسترسازی ها، به کار گیری درست از سیستم ها، و به گونه ای کاملاً حساب شده انجام گردد.



با توجه به موارد گفته شده می توان نکات زیر را برای طراحی یک سیستم موفق مدیریت دانش ضروری دانست:

- بسترسازی های فرهنگی - آموزشی
- بسترسازی های لازم برای نصب و راه اندازی سیستم
- طراحی سیستم جامع و ترسیم دورنمای مورد نظر
- برنامه ریزی و فازبندی مراحل اجرایی
- رهبری مدرن در کنار مدیریت کارآمد به عنوان ضروری ترین پیش نیاز

#### سیستم مدیریت دانش آبانگان (AB-KMS)

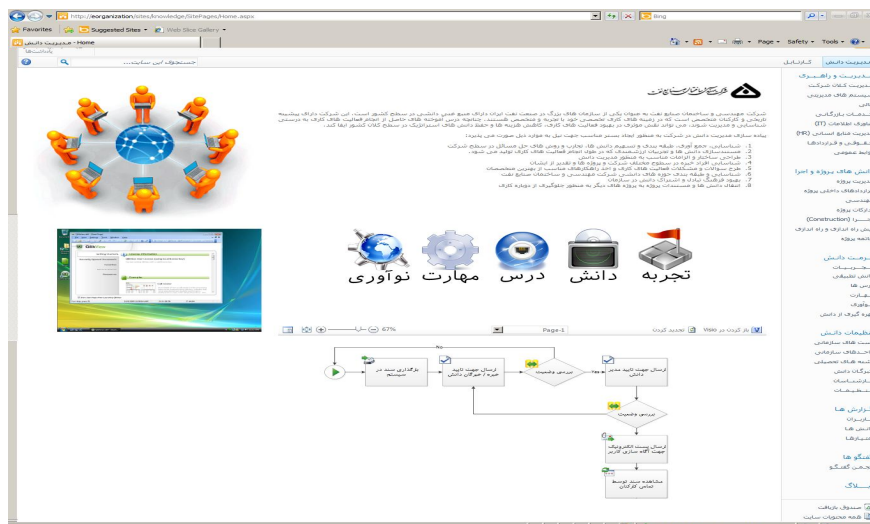
سیستم مدیریت دانش آبانگان به عنوان بستری قدرتمند بر پایه نرم افزار Microsoft SharePoint با توجه به قابلیت های فراوانش می تواند برای نگهداری گنجینه اطلاعات و دانش های موجود در سازمان ها و مؤسسات دانش محور و پیشرو، بسیار سودمند باشد. البته نباید فراموش کرد که نقش آموزش و اجرای بسترسازی های اولیه کمتر از ارزش خود سیستم نیست و باید در قالب برنامه تدوین شده هر دو راهکار در کنار هم به اجرا در بیایند.

مهمترین هدف در اجرای چنین سیستمی گردآوری و بازیابی دانش و اطلاعات به دست آمده قبلی می باشد. در نتیجه کاربران چنین سیستمی برای دستیابی به اطلاعات مورد نظر خود می توانند با جستجوی ابتدایی در این سیستم، بخشی از نیاز خود را مرتفع ساخته و از نظرات دیگر کاربران درباره هر دانش آگاهی کسب نمایند. علاوه بر این می توانند از مراحل مختلف و پیشرفت های صورت گرفته درباره یک موضوع مطلع شوند. سیستم مدیریت مستندات می تواند شامل امکانات زیر باشد:

- درخت دانش (Knowledge Tree) داینامیک با قابلیت های نمایشی مختلف
- شناسایی دانش های سازمانی و دسته بندی آنها
- شناسایی و دسته بندی کاربران در گروه های مختلف (دانشکار، خبره دانش و راهبر مدیریت دانش)
- تعیین مدیر و خبره دانشی (بازبین گر) در هر گروه برای انجام وظایف مربوطه
- تعیین حقوق دسترسی نسبت به دانش ها برای کاربر یا گروه های کاربری مانند حق خواندن، نوشتن، مشاهده و یا مدیر سیستم
- امکان ورود مطالب و دانش های فردی و گروهی توسط هریک از کاربران



- قابلیت ثبت تجربه، مهارت، دانش تطبیقی، درس آموخته و نوآوری/اختراع
- قابلیت ثبت منابع دانشی و موضوعات دانشی
- تأیید و یا رد مطالب و دانش‌های وارد شده و اطلاع به کاربران (دانشکاران)
- اطلاع رسانی به کاربران مورد نظر از طریق پست الکترونیکی
- آرشیو و نسخه‌بندی کلیه مستندات به صورت پویا
- بررسی و ارزیابی دانش‌ها به صورت درون گروهی و یا ارزیابی کلی
- قابلیت محاسبه میانگین وزنی امتیازات خبرگان به دانش‌ها به همراه هوشمندی انحراف از معیار
- جستجوهای هوشمند در دانش‌ها شامل مطالب، خلاصه‌ها، نظرات و دیگر موارد
- بازبینی سابقه و پیشینه یک دانش
- امکان برقراری ارتباط با کاربران یک دانش
- ارزشیابی کاربران و گروه‌ها بر اساس فعالیت‌های انجام شده و نتایج آنها
- قابلیت برگزاری جلسات مدیریت دانش پروژه و ثبت کامل آن
- قابلیت تعریف انواع تالارهای گفتگو و اتاق‌های مشورتی مجازی
- امکان ثبت Wiki سازمانی و کسب و کار
- قابلیت تعریف و نمایش انواع گزارشات کارکردی، مدیریتی، آماری، مالی و سرانه دانشی سازمان







همانطور که ملاحظه می شود عملکرد سیستمی با چنین قابلیت های گسترده نیز تنها با انجام بسترسازی های فرهنگی و آموزشی لازم محقق می گردد. برای ارزش دهی بر مدیریت دانش می بایست تعامل قابل قبولی بین افراد و فناوری ها برقرار ساخت. برای رسیدن به یک سیستم دانش محور یک سری برنامه ریزی های دقیق برای طراحی مسیر حرکت لازم است. تأکید زیاد بر حضور یک مدیریت و رهبری مدرن از مهمترین اصول موفقیت این طرح می باشد. در سازمان ها و بنگاه های ایرانی انجام یک سری بسترسازی های آموزشی و فرهنگی، در کنار راه اندازی سیستم، به عنوان یک راه حل قابل قبول و با درصد موفقیت مناسب برای شروع مدیریت دانش در سازمان ها پیشنهاد می گردد. پذیرش این سیستم باز به خاطر سهیم شدن در اطلاعات و بالابردن میزان دانش از مهمترین دلایل موفقیت آن محسوب می گردد.

**eDocument Management System**  
**Integrated eOrg Solutions**

**Abanegan ICT Co.**  
www.AbaneganCo.com  
88055794

**We increase the value of your Enterprise**

مدیریت دانش های سازمانی خود را به ما بسپارید