

## راهنمای دانش نویسی

"چگونه دانش و تجربیات خود و سازمان را مستند کنیم؟"

نالیف، تحقیق و گردآوری:

فرشید مومنی فراهانی

گلم از خود رمیدن را بیاموز  
مجال تنگ و راهی دوردر پیش  
به سرمنزل رسیدن را بیاموز  
زمین، بی عشق خاکی سرد و مرده ست  
به پاهایت دویدن را بیاموز  
جهان جولانگهی همواره زیباست  
به قلب خود تپیدن را بیاموز  
به چشمت خوب دیدن را بیاموز

"مرحوم مجتبی کاشانی"

با سپاسگزاری از خوانندگان گرامی، استدعا دارم هرگونه سؤال، انتقاد یا پیشنهاد را در مورد مطالب این کتابچه آموزشی از طریق پست الکترونیک:

Farshid\_momeni@yahoo.com

با اینجانب مطرح نمایند.

تذکر: خواهشمند است ضمن رعایت اصول اخلاقی چنانچه از مطالب این نوشتار در تحقیق، سخنرانی و یا تالیف خود استفاده می نمائید به ماخذ در منابع اشاره نمائید.

دانش چون شکار است و نوشتن چون بندی بر پای آن.

رسول اکرم(ص)

### فهرست:

- مقدمه.
- تعاریف مهم و ضروری.
- چرا باید دانش بنویسیم و دانش ها و تجربه ها را مستند نمائیم؟
- یادگیری سازمانی.
- چه مواردی را می توان به عنوان دانش نوشت و مستند نمود؟
- ویژگی های یک دانش خوب .
- نکات و جزئیات مهمی در خصوص دانش نویسی موثر و نقد و بررسی چند نمونه دانش مستند شده.
- فرآیند استدلال مورد محور (CBR).
- جداول و فرم های دانش نویسی.

## مقدمه:

رشد چشمگیر و برق آسای دانش بشری در سالهای اخیر که رفته رفته شتاب بیشتری نیز به خود می گیرد. انسان ها را به فکر فرو می برد چندی پیش سازمان ملل متحد اعلام نمود که از سال ۲۰۲۵ میلادی حجم دانش بشری هر ۷۵ روز دو برابر خواهد شد. لطفاً لحظاتی بر روی این پیش بینی و گفته سازمان ملل متحد فکر و تامل نمائید.

دو برابر شدن حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز مستلزم از دور خارج شدن و از رده خارج شدن بسیاری از آموخته ها و ذهنیت های قبلی از ۷۵ روز پیش است. پس باید این واقعیت را بپذیریم که در زمانه ای قرار داریم و به سوی آن پیش می رویم که انسان ها به سرعت بی سواد خواهند شد.

چرا که اگر نتوانیم سرعت یادگیری و رشد و توسعه خود را با تغییرات دم افزا و برق آسای محیطی جهان منطبق نمائیم در شرایط رقابتی و محیط دانش محور عصر امروز به زودی دیگر حرفی برای گفتن و ارائه نداشته و به سرنوشت دایناسورها دچار می شویم.

خصوصی سازی و کوچک سازی ها سازمان ها به ویژه سازمان های دولتی تلنگر و هشدار دیگری است برای کارکنان سازمان های دولتی که خود را برای شرایط جدید تغییر داده، آماده و مجهز نمایند. دیگر نمی توانیم صرفاً به داشتن مدارک و مدارج تحصیلی خود که شاید ۵، ۱۰ یا حتی ۳۰ سال پیش از دانشگاهی معتبر کسب نموده ایم ببالیم و به آن اکتفاء کنیم. اگر در لحظه و هر لحظه در پی یادگیری و توسعه خود و همکاران و سازمان مان نباشیم بی سوادی و انزوا و از دور خارج شدن در انتظار ما خواهد بود.

شیوه ها و فنون خاصی که ما به خوبی آنها را فراگرفته ایم جاودانه نخواهند بود و طول عمری دارند که به زودی سپری خواهد شد. بنا براین بالیدن به تاج های افتخار گذشته و عدم تلاش برای یادگیری و تغییر مداوم نگرش ها اشتباه محض است.

و این راهم بدانیم که در چنین شرایطی هیچ فردی حتی نخبه ترین، باسواد ترین و با تجربه ترین افراد به تنهایی قادر به تولید یا کسب دانش مورد نیاز خود با سرعت و شرایط مطلوب جهت تطبیق دادن خود با شرایط کنونی عصر دانش محور امروز نمی باشند و تنها چاره کار برای به روز

ماندن افراد، تیم ها و سازمان ها و بقای ایشان تلاش برای یادگیری تیمی و سازمانی و بهره مندی از سامانه های مدیریت دانش، پیوستن به این سامانه ها و تولید و انتشار دانش و استفاده از دانش و تجربیات دیگر همکاران می باشد.

در مدیریت دانش ما با هم و از یکدیگر می آموزیم و بدین ترتیب سرعت و کیفیت یادگیری ما حد قابل توجهی افزایش یافته و بقای ما و سازمان ما تضمین می گردد.

مدیریت دانش به ما می آموزد که از دیگران یاد بگیریم و دانسته های خود را با دیگران در میان بگذاریم و به رشد و پرورش همدیگر پرداخته و تکرار مکررات نکنیم.

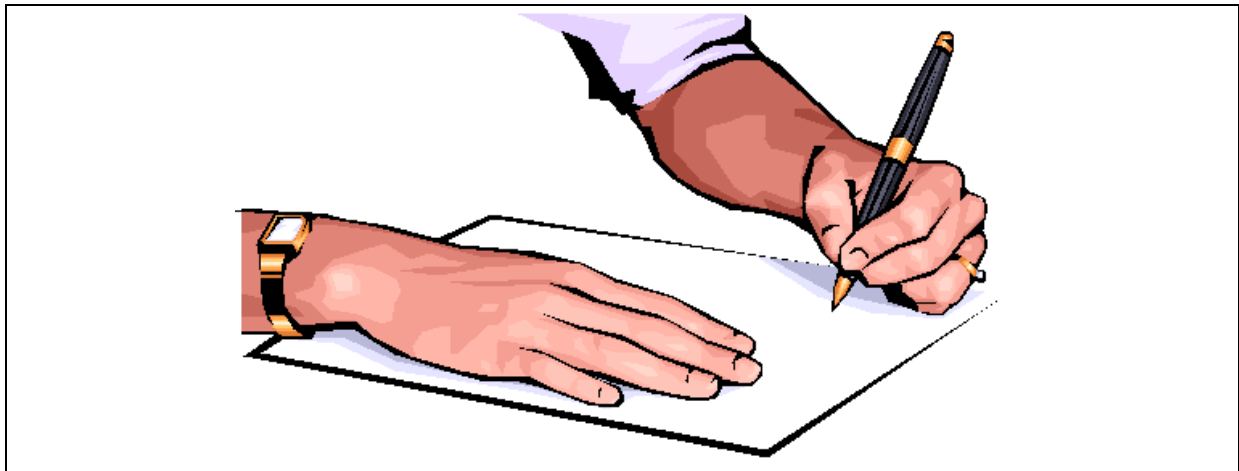
### فرشید مومنی فراهانی

نماینده مدیر عامل شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران در امور مدیریت دانش

فروردین ۱۳۹۱

چهار چیز برصاحبان خرد از امت من واجب است:

شنیدن دانش، ثبت آن، انتشار آن و بکار بستن آن. " پیامبر اکرم(ص)"



### تعاریف مهم ضروری:

#### مدیریت دانش (Knowledge Management)

مدیریت سرمایه های ناملموس (دانش کارکنان) و سرمایه های فکری ایشان از ابتداء تا انتهای دوره حیات آن در سازمان است که شامل فرآیندهای خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاشتن و در نهایت بکارگیری دانش در سازمان می باشد.

#### دانش (Knowledge)

منظور دانش در مدیریت دانش عبارتست از:

آموخته ها و آموزه های حین کار که دانستن آن توسط دیگران برای ایشان و سازمان ایجاد ارزش افزوده می نماید.

بنابر این دانش می تواند یک تجربه فنی، تجربه کاری یک دیدگاه، یک تجربه مدیریتی و حتی یک مبحث اقتباس شده از یک مطالعه، تحقیق و پژوهش باشد که بتواند منجر به تغییر و بهبود یا جلوگیری از بروز خطاها و اشتباهات یا تکرار اشتباهات شود.

## دانشگر یا دانشکار (Knowledge Worker)

هر فردی که با عضویت در سامانه و نرم افزار مدیریت دانش به صورت فعالانه به انجام کارهای دانشی نظیر تولید دانش، ثبت و بار گذاری اطلاعات، مستندات و دانش ها پرداخته، از دانش ها استفاده می نماید و در تالارهای گفتمان به پرسش و پاسخ هدفمند می پردازد.

## کمیته راهبری مدیریت دانش:

تیمی از متخصصان مدیریت دانش که ضمن گذراندن آموزش های تخصصی لازم زیر نظر مدیر عامل سازمان و ضمن همکاری با نماینده ایشان به سیاست گذاری و تدوین برنامه های کلان مدیریت دانش در سازمان می پردازند.

اعضای تیم کمیته راهبری می باید از پیشگامان و رهبران بحث مدیریت دانش بوده و ضمن انگیزه بالا بتوانند به خوبی در دیگران ایجاد انگیزه نمایند.

## مهندس دانش (Knowledge Engineer)

مهندسان دانش یا راهبران دانشی، کارشناسان و متخصصان علاقمند و خود انگیزه حوزه مدیریت دانش در هر یک از ادارات و واحدها می باشند. که راهبری مدیریت دانش و فرآیندهای آن را در واحد خود عهده دار می باشند. مهندسان دانش به عنوان نمایندگان مدیریت دانش در واحدها به عنوان مربی، مبلغ و تسهیلگر فرآیندهای مدیریت دانش به پیشبرد اهداف مدیریت دانش، هدایت و راهنمایی دانشگران و فراگیر نمودن آن کمک می کنند.

مهندسان دانش همچنین پل ارتباطی بین کمیته راهبری و دانشگران سامانه مدیریت دانش می باشند.

## خبره

این دسته از افراد که در واقع گروه هدف تیم های مدیریت دانش برای اخذ دانش می باشند برای هر مسئله ای که رخ می دهد توانائی ارائه راه حل های مناسب با شرایط پیش آمده را دارند.

## انجمن های خبرگی (Communities of Practice)

انجمن های خبرگی (COP) به شبکه ای از افراد که در یک حوزه دانشی، علاقه مشترک و تمایل کار با یکدیگر خلق دانش به صورت گروهی و یادگیری از یکدیگر در آن حوزه دانشی را دارند اطلاق می گردد. انجمن های خبرگی مهم ترین واحدهای سازمانی برای خلق، توسعه و اشتراک دانش هستند. در یک انجمن خبرگی (COP) اعضا با تعامل با یکدیگر بسته های دانش جمعی و گروهی تولید می کنند. فلسفه شکل دهی و کارکرد انجمن های خبرگی بر پایه اصول سه گانه زیر است:

- ۱- یادگیری یک فعالیت اجتماعی است.
- ۲- افراد در تیم ها و گروه ها بهتر یاد می گیرند.
- ۳- افراد متفاوت در گروه ها هم افزایی (Synergy) ایجاد می کنند.



**انجمن خبرگی**، شبکه ای از افراد علاقمند و دانشگر در یک حوزه دانشی هستند که بسته های دانش گروهی تولید نموده، با هم و از یکدیگر می آموزند و باهم رشد نموده و موجبات رشد و تعالی سازمان و جامعه خود را فراهم می آورند.

### تالارهای گفتمان:

تالارهای گفتمان تخصصی مدیریت دانش، فضائی مناسب را جهت طرح سئوالات تخصصی، کاری، فنی و تجربی و پاسخگوئی به سئوالات دیگر همکاران و دانشگران فراهم می نماید. در شرکتهائی نظیر شرکت فولاد خوزستان تالارهای گفتمان مدیریت دانش رواج و رونقی چشمگیر داشته و



دانشکاران این شرکت همه روزه به تعامل و پرسش و پاسخ در خصوص مسائل کاری خود می پردازند. دیگر دانشکاران نیز می توانند با جستجو و مشاهده تالارهای گفتمان نکات ارزنده ای را بیاموزند.

### چرا باید دانش بنویسیم و دانش ها و تجربه ها را مستند نماییم؟

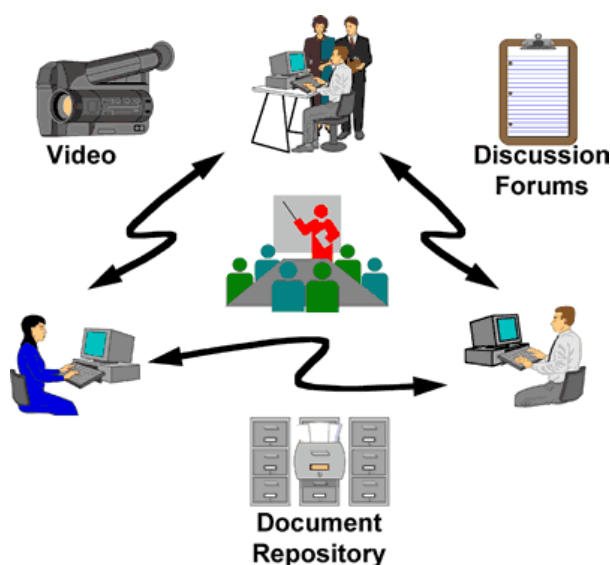
آیا می دانید چه کسی قبلاً با مشکل شما برخورد کرده و چگونه این مشکل را حل نموده است؟

مطالعات نشان داده ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می باشند اما متأسفانه ثبت نگردیده است. در صورتیکه بانک اطلاعاتی (نرم افزار مدیریت دانش) از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه حل های آن ها وجود داشته باشد دیگر برای حل مشکلات تکراری نیازی به صرف انرژی و وقت دوباره (اختراع مجدد چرخ) و یافتن راه حل نیست و مسئولین و کارکنان می توانند قبل از اقدام به هر عمل از تجارب مشابه بیاموزند.

اما به راستی چه تعداد از مدیران و کارکنان فعال در سازمان ما افکار، دیدگاه ها، تجارب و آموخته ها و اندوخته های تجربی و علمی خود را مکتوب و مستند نموده اند؟

چه بخشی از دانش نهفته در تغییرات مدیریتی و فرآیند آن به قلم مدیران و کارشناسان به رشته تحریر در آمده است؟ چه بخشی از این تجارب به نسل های بعد انتقال خواهد یافت؟

هر سازمانی باید شکست ها و موفقیت های گذشته خود را ثبت و مرور کند و به طور سیستماتیک درس هایی از آن بگیرد به گونه ای که همه کارکنان آن را درک کرده و به آن دسترسی داشته باشند.



## یادگیری سازمانی:

جهت دستیابی به یک سازمان پیشرو و یادگیرنده کلیه مسئولین، کارکنان و دانشکاران می باید قلباً و به طور جدی به اصل یادگیری سازمانی معتقد و پایبند و متعهد باشند.

در یادگیری سازمانی دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می شود. افراد و کارکنان یادگیری فردی و انفرادی ندارند و حتی اگر یادگیری های فردی صورت گیرد از طریق تعاملات، آموزش ها، ثبت آموخته ها در سامانه مدیریت دانش و صدها راه دیگر آموخته های فردی مستند و ثبت شده و به اشتراک گذارده می شود و کارکنان در آموخته ها و تجارب دیگران شریک می شوند.

## چه مواردی را می توان به عنوان دانش نوشت و مستند نمود؟

موارد زیر در صورت مستندسازی و نگارش صحیح "دانش" محسوب می شوند.

- ۱- تجربیات عملی شما از پیاده سازی یک روش یا شیوه جدید و نتایج حاصل از یک تغییر یا نوآوری در فرآیندهای کاری.
- ۲- بیان موفقیت های سازمانی به شرط آنکه در خصوص تصمیم ها، نگرش ها و جزئیات دستیابی به این موفقیت و بررسی گزینه های مختلف توضیحاتی داده شود.
- ۳- بیان شکست ها و درسی که از آن آموخته ایم.
- ۴- مستندسازی موارد تجربی و کاربردی که در کتابها، مقالات و اینترنت یافت نمی شوند.
- ۵- مستندسازی تغییرات، تصمیمات مهم مدیران و دانشی که این تصمیم ها را احاطه کرده است.
- ۶- مستندسازی حوادث، شامل جزئیات و علل ریشه ای بروز حادثه و توصیه هائی برای جلوگیری از بروز مجدد آن و درس های آموخته از هر حادثه.
- ۷- مصاحبه با مدیران و مسئولین و مستندسازی تجربیات ایشان.
- ۸- مستندسازی تجربیات گروهی برای حل یک مسئله یا مشکل سازمانی یا فرآیندی به صورت انجمن های خبرگی (COP).

۹- مستند سازی روایتهای سازمانی و رایت گوئی ها (Story Telling):

منظور روایت ها و حکایت های سازمانی است که در خصوص وقایع و تجربیات گذشته معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف توسط کارکنان در خصوص مسائل، مشکلات، مصیبت ها و راه حل ها و موفقیت بیان می شوند.

۱۰- مورد نویسی (نوشتن Case Study) به عنوان مثال در مورد پی بردن به یک نوع خرابی خاص به ویژه در کارهای بازرسی فنی و تعمیرات ثبت و نگارش تلاش ها و تصمیمات و مراحل بر طرف نمودن موفقیت آمیز آن عیب یا خرابی، توصیه هائی برای جلوگیری و بروز مجدد آن عیب و درس های آموخته از آن یک نمونه مورد نویسی به حساب می آید.

۱۱- شرکت در یک سخنرانی مهم کاربردی یا دعوت از مدیران با تجربه، بازنشسته و قدیمی برای سخنرانی و مستند سازی مهمترین بخش ها و پیام سخنرانی.

۱۲- مستند سازی و ارائه مهمترین مطالب آموخته شده در یک ماموریت آموزشی برون مرزی یا یک دوره آموزش تخصصی کاربردی در خارج از سازمان.

۱۳- انجام تحقیق و پژوهش های کاربردی در حوزه های مربوط به سازمان و مستندسازی نتایج و دانش حاصل از پژوهش کاربردی.

۱۴- مستندسازی درس های آموخته از پروژه ها.

۱۵- مصاحبه با عوامل موثر و در گیر در یک واقعه مهم سازمانی ( نظیر یک پروژه، تعمیرات اساسی یا بازسازی) و تلاش در جهت ثبت مشاهدات، تجربیات، نظرات و پیشنهادات ایشان در این خصوص.



۱۶- شناسائی و ارزیابی ریسک واحدها و تجهیزات فرآیندی و ارائه نکات و مطالبی در خصوص ریسک های اصلی و بزرگ واحد یا یک تجهیز و بیان تمهیدات لازم. (بہتر است این نوع مستندسازی به صورت گروهی و در قالب انجمن خبرگی صورت پذیرد).

۱۷- انجام بازدید از سازمان های موفق در زمینه های مختلف و انجام الگو برداری از بهترین تجربیات (Bench Marking) و مستند سازی و ثبت مهمترین برداشت ها و آموخته ها از الگو برداری ها.

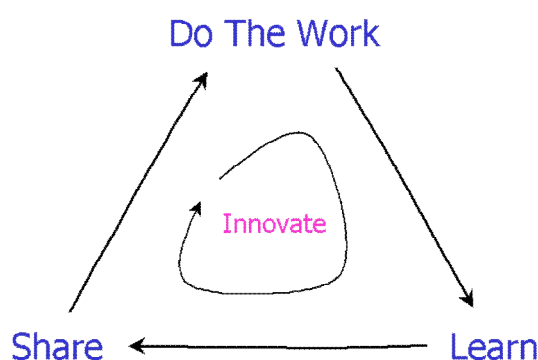
۱۸- مستند سازی تعاملات دانشی با سازمان ها و موسسات دیگر و کانال های ارتباطی و تعامل دانشی با این موسسات و نیز مستند سازی فعالیت های مشترک و مهم.

۱۹- تعامل با سازمان های مشابه و ثبت تجربیات ایشان در خصوص فرآیندها و تجهیزات مشترک و یا تحقیق و تفحص اینترنتی در مورد نحوه برخورد یک سازمان یا شرکت دیگر با مشکلات کنونی ما.

۲۰- برگزاری جلسات هم اندیشی در مورد یک مشکل سازمانی و مستندسازی مهمترین یافته ها و به ویژه پس از عملی و اجرایی شدن یک یا دو مورد.

## ویژگی های یک دانش خوب:

- ۱- کاربردی باشد.
- ۲- در راستای اهداف و نیازهای سازمان باشد.
- ۳- ایجاد ارزش افزوده نماید (کاهش زمان انجام کارها، کاهش هزینه ها و...)
- ۴- منجر به بهبود و تغییرات مثبت، سازنده و پایدار در رویه ها، نگرش ها، تصمیم گیری ها و رفتارها در سازمان شود.
- ۵- به روز باشد، تکراری نباشد و در منابع و سایت ها و کتاب ها یافت نشود.
- ۶- روان و ساده و در عین حال کامل با اشاره به جزئیات مهم نوشته شده باشد.



چرخه کار و دانش نویسی کارکنان در سامانه مدیریت دانش

## نکات و جزئیات مهمی در خصوص "دانش نویسی موثر":

رعایت نکات زیر به هنگام دانش نویسی بسیار مهم است و باعث اعتبار بخشی و کاربردی شدن دانش مستند شده توسط شما خواهد شد.



### ۱- نگران شروع مستند سازی نباشید.

مستند سازی را از هر کجا که می توانید شروع کنید. بهتر است پیش از دست بردن به قلم، چارچوب کلی و محدوده زمانی و مکانی تجربه مورد نظر را در ذهن مرور کنید. از همان جایی که اولین بار به ذهنتان می رسد شروع کنید. در نهایت فراموش نکنید که تجربه را با هر لحن و بیانی که بنویسیم بارها نیازمند بازنگری و بازخوانی است بهتر است قبل از نهائی شدن و ثبت تجربه و دانش خود در نرم افزار متن دانش شما توسط چند نفر کارشناس خبره نیز مطالعه شده و نظرات اصلاحی ایشان اخذ و اعمال گردد.

### ۱- تا آنجا که می توانید از تصاویر استفاده نمائید.

تا آنجا که ممکن است وقتی در مورد یک حادثه، یک تجهیز و یا یک خرابی می نویسید عکس های مربوطه را نیز استفاده نمائید این مسئله باعث درک و استقبال بهتر از دانش شما خواهد شد.

### آنچه یک دیدن کند ادارک آن      سالها نتوان نمودن با بیان

### ۲- افکار، مفروضات، تحلیل های ذهنی خویش از مسائل، تصمیمات و اقدامات انجام شده را به دقت بیان نموده و از کلی گوئی پرهیزید:

بازگوئی و مستندسازی تجربیات، تنها بیان تصمیمات و اقدامات انجام شده نیست، بلکه ذکر دقیق همه فرآیندهای ذهنی و رفتاری پیش از تصمیم گیری نیز هست. چرا؟ به این سبب که فهم تجارب دیگران، ارزیابی و تحلیل آن در ظرف زمان و مکان خود و تلاش برای درس آموزی و الگو برداری از ابعاد و زوایای منطبق بر مسائل امروز ما، جز از طریق نگاهی جامع به فرآیند متشکل از دوره قبل از تصمیم گیری، دوره حین تصمیم گیری و دوره بعد از تصمیم گیری میسر نخواهد بود. تنها در این صورت است که سلسله روابط علت و معلولی نهفته در فرآیند شکل گیری تجربه از مراحل پیش از تصمیم تا مراحل پس از تصمیم یکجا در برابر دیگران قرار می گیرد و ارزیابی و بهره برداری از آن را میسر می سازد.

### ۳- جزئیات تصمیمات و اقدامات خود را شرح دهید:

اگر نتوانیم جزئیات و ظرایف نهفته در تصمیمات و اقدامات را شرح دهیم. نه تنها نتوانسته ایم امکان الگوبرداری و درس آموزی از این تجارب را برای خواننده فراهم کنیم، بلکه تجارب ما به یکی از دو شکل کسل کننده زیر در خواهد آمد:

۱-۴- پند و نصیحت :

نپرداختن به جزئیات مربوط به ذهنیت های فردی، زمان، مکان، کیفیت اقدامات، واکنش های محیطی، عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر از اقدام ما و مشابه آن می تواند مستندات ما را به مجموعه ای از عبارات کلی و نصیحت گونه تبدیل کند.

به عنوان مثال به عبارات زیر که مشابه آن را اغلب مدیران و کارشناسان در نسخ اولیه تجارب خویش بازگو یا مکتوب می کنند توجه کنید:

"در همین راستا سازمان شروع کرد به اعتمادسازی و نتیجه آن را هم دید. مردم اوراق عرضه شده را خریداری کردند و به این ترتیب منابع مالی فراهم شد."

به نظر شما این جملات مانند آن نیست که یک نفر به شما بگوید. برای قرض کردن از دیگران ابتداء باید اعتماد سازی کرد؟ در حالیکه اگر صاحب تجربه فوق توضیح می داد که چگونه و با چه طبقاتی از مردم ارتباط برقرار کرده و به چه شیوه هائی اعتماد آنان را جلب نموده است. خواننده در یک مصداق عینی و واقعی پی می برد که راهکارهای یک سازمان دولتی برای برقراری ارتباط با مردم چیست. این راهکارها چه دشواری های و چه هزینه هایی را به دنبال دارد و چگونه می توان این مشکلات را به حداقل رساند.

۴-۲- نظریه پردازی:

گاه با بیان اقدام کلی یا تصمیم خود، ناخواسته به یادآوری مباحث تئوریک مطرح شده در کتب مختلف مدیریت، رفتار سازمانی، اقتصاد و غیره می پردازیم و اثر بخشی تجربه خویش را کاهش می دهیم به نمونه زیر توجه کنید:

ما مشکل آسفالت را با مشارکت مردم و بخش خصوصی حل کردیم

اگر صاحب تجربه در مستندسازی تجربه خویش تنها به بیان جمله فوق اکتفا کند ما نیز تنها همان استنباطی را خواهیم داشت که از برخی مباحث مطرح در کتب و مقالات اقتصاد و مدیریت داریم ( آنجا که از اهمیت و ضرورت مشارکت سازمان های دولتی با مردم و بخش خصوصی سخن می گویند) اما خوشبختانه صاحب تجربه جزئیات مرتبط با این ادعای خویش را با ذکر نسبتاً تفصیلی اقدامات و تصمیمات اتخاذ شده بیان می کند و به خواننده متذکر می شود که چگونه می توان با خلق راه حل های حد وسط مشکلی به ظاهر لاینحل را بر طرف کرد.

"وقتی در سوابق شهرداری بررسی کردیم. دیدیم قبلاً پول آسفالت را با بهای متری پانصد تومان از مردم گرفته بودند و خرج کرده بودند و وقتی ما خواستیم کار کنیم قیمت آن به متری پنج هزار تومان رسیده بود (یعنی ده برابر شده بود).

مردم به شدت اصرار داشتند که خیابانشان آسفالت شود. آن زمان خیابان آسفالت نشده خیلی زیاد بود خوب مانسستیم ببینیم چطوری می شود این مشکل را حل کرد. در همین زمان آقای دکتری از یک شرکت آسفالت آمد و گفت ما یک کارخانه آسفالت و بهترین آسفالت و آزمایشگاه داریم اما به دلیل این که کاری به ما نمی دهند می خواهیم کسب و کارمان را جمع کنیم و از اینجا برویم من گفتم ما برای شما کار داریم. فقط پول نداریم البته در کنارش یک سری امتیاز داریم که می توانیم به شما بدهیم ایشان گفتند نمی توانم همه پول آسفالت را بگیرم ولی می توانم بخشی از آن را بگیرم.

خوب ما پنجاه پنجاه توافق کردیم و یک دستورالعمل نوشتیم که هر کس می خواهد معاشرش آسفالت شود کافی است پنجاه درصد از هزینه ها را بدهد ما کارش را انجام می دهیم."

حال اگر صاحب تجربه فوق باز هم توضیحات بیشتری، مثلاً درباره جزئیات مذاکرات خود با شرکت آسفالت یاد شده ارائه می کرد احتمالاً می توانست تجربه ارزشمند خود درباره مذاکره و توافق طرفین در حین انعقاد قرارداد را نیز به خوانندگان منتقل کند.

#### ۴- بازگویی و تبیین اثر محیط به ویژه نقش دیگران را فراموش نکنید:

در صورتیکه فردی نقش مثبت و موثری در دستیابی به یک موفقیت یا در خلق یک دانش داشته است حتماً سعی کنید نام او را در مستندسازی دانش خود بیاورید تا نامش جاودان شود و بالعکس در صورت بیان یک شکست یا عدم موفقیت یا حادثه به هیچ عنوان نامی از افراد مقصر یا آنانکه باعث بروز حادثه یا خرابی شده اند نبرید فقط در س آموخته ها و آموزه ها مهم است که باید به آنها اشاره شود.

به عنوان مثال به عبارت زیر که در نسخه اولیه یک تجربه مستند شده توجه کنید:

"این اقدام خلاقانه در ابتدا با سختی ها و فشارهای زیاد همراه بود اما...."

به نظر شما در ادامه این عبارت جای چه نکاتی خالی است؟ صاحب تجربه باید به دقت توضیح دهد که این اقدام خلاقانه ( که لازم است قبلاً درباره جزئیات آن توضیح داده باشد) دقیقاً با چه سختی ها و فشارهایی همراه بوده است این سختی ها از سوی چه منابع و عواملی و تحت تاثیر چه محرک هایی، از سوی چه کسانی وارد شده است؟ بدیهی است که ارزشیابی و الگوبرداری از یک تجربه هنگامی میسر است که همه خوانندگان استنباطی تقریباً مشترک از مفاهیم و واژگانی مانند سختی و زیاد داشته باشند و این استنباط منطبق بر واقعیت باشد در غیر اینصورت اهمیت و کارکرد اقدامات صورت گرفته در تجربه برای خواننده یا شنونده آشکار نخواهد شد.



## ۵- هرگز پیچیده نویسی نکنید.

یکی از انحرافات که معمولاً گریبان گیر نویسندگان دانش می شود، پیچیده نویسی است. هر چه متن و نوشته ما ساده تر و به دور از هر گونه پیچیده نویسی باشد علاقه مندی در خوانندگان دانش را افزایش داده و موجبات استفاده از دانش های نوشته شده ( که هدف اصلی مدیریت دانش است) را فراهم می آورد. پیچیده نویسی موجب عدم انتقال مفهوم دانش می شود.

## ۶- برای ثبت خطاها و اشتباهات خود یا سازمان تان می توانید از بیان سوم شخص، روایت گوئی و نام اشخاص و سازمان های فرضی استفاده نماییم.

برای مثال برای بیان یکی از خطاهای خودتان و درس های آموخته از آن را می توانید از یک اسم فرضی و غیر واقعی استفاده نموده و یا خطا را از زبان شخصی فرضی بیان کنید اگر به هر دلیل و به خاطر ملاحظات خاص نمی خواهید برای ذکر مشکل یا موردی اسم واحد یا سازمان خود را بیاورید می توانید اسم یک سازمان فرضی را بیاورید مثلاً در پالایشگاه X یا بطور کلی عبارت در یکی از پالایشگاه های جهان یا در یکی از پالایشگاه های خاورمیانه و ... استفاده نمایید. همانطور که قبلاً هم بیان شد درس های آموخته مهم است که می باید ثبت و منتقل شود.

## فرآیند استدلال مورد محور (CBR)

فرآیند استدلال مورد محور (Case Based Reasoning) یا CBR یک فرآیند حل مسئله است. به طور کلی هنگام برخورد با یک مشکل سازمانی، موردهای مشابه و مرتبط قبلی از حافظه بازخوانی می شوند همانگونه که آشکار است، استدلال مورد محور بر این قوه شهودی مبتنی است که مشکلات جدید اغلب با مشکلات قبلی مشابهند، بنابر این راه حل های قبلی ممکن است برای مشکلات جدید نیز مناسب باشند.

## روایت های سازمانی و روایت گوئی (Story Telling):

تجربه نشان داده که روایت گوئی فردی ترین راه برای انتقال دانش است. بیشتر دانشی که درون گروه های کاری وجود دارد، بر گرفته از روایتهای سازمانی است که بین آنها رد و بدل می شود. افراد معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف روایتهائی درباره مشکلات و راه حل ها، مصیبت ها و موفقیت های کاری خویش به یکدیگر می گویند.

روایت گوئی در صورت نهادینه شدن و سیستماتیک اجرا شدن می تواند کمک کند تا کارکنان به چشم اندازی مشترک دست یابند ( براون و داگوید - ۲۰۰۱)

یک روایت سازمانی به عنوان بازگویی تفضیلی اقدامات مدیریت قبلی، تعاملات کارکنان و سایر رویداد های درون سازمانی و بدون سازمانی، تعریف شده است.

روایت های سازمانی ریشه در واقعیت داشته و خود منتشر شونده اند (Snowden-1999)

روایت گویی یکی از بهترین شیوه های انتقال دانش است که شدیداً به سازمان و فرهنگ خود اختصاص دارد. بنابر این انتقال دانش از طریق روایت ها در فرهنگهای کمتر وابسته به محیط و فرهنگ های بیشتر وابسته به محیط متفاوت خواهد بود همه دانش مهمی که افراد کسب می کنند و به حافظه خود می سپارند بر روایت هائی مبتنی است که با تجارب گذشته آنان سروکار دارند.

روایت ها اغلب پرشور، سرگرم کننده و جذاب هستند، آن ها را بهتر می توان به ذهن سپرد و مهمتر به چشم می آیند و احتمالاً بیشتر راهنما و هدایتگر افراد خواهند بود.

روایت گوئی در سال های اخیر آشکارا به عنوان یک ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته. تجربه نشان داده که بشر از حکایت ها و قصه ها بیشتر و بهتر می آموزد. چرا غالباً انسان ها به جای آنکه مدل واره ای بیاندیشند، قصه ای فکر می کنند و در مستندسازی و انتقال دانش نیز در اکثر موارد چنانچه دانش از طریق داستانهای قانع کننده که به شکلی زیبا، جذاب و رسمی بیان شوند، دانش بهتر و موثر تر منتقل می شود.

### جداول و فرم های راهنمای دانش نویسی:

همانطور که بیان شد دانش برای مستند سازی می تاند شامل موارد و اشکال گوناگون بوده و نویسنده می تواند در مستند سازی ابتکار عمل به خرج دهد. اما به تجربه دانشها غالباً در یکی از چهار دسته زیر قرار می گیرند:

دسته اول: دانش حاصل از انجام پژوهش کاربردی.

دسته دوم: دانش ناشی از تجربیات شخصی و آموخته های حین کار.

دسته سوم: دانش اقتباسی و حاصل از مطالعات که با هدف بهبود فرآیندها و ارتقای کیفیت در سازمان باشد.

دسته چهارم: درس های آموخته در پروژه ها (Lesson Learned).

در ادامه جداول راهنما شامل حداقل موارد و اجزای لازم در هر یک از این دسته دانش ها ارائه می گردد.

## ۱- پژوهش کاربردی

### صورت مسئله

چه ضرورتی برای اجرای این پژوهش در سازمان وجود داشت؟ (ضرورت و اهمیت پژوهش شرح داده شود)

### شرح

خلاصه ای از پژوهش انجام شده را با اهداف آن تشریح کنید؟

### نتایج و دستاوردهای کلیدی پژوهش

مهمترین نتایج و دستاوردهای کلیدی پژوهش را شرح دهید؟

### پیشنهاد برای مطالعه بیشتر

مراجع و پیشنهاداتی برای مطالعه بیشتر معرفی شوند؟

### منابع و مراجع

## ۲- تجربه کاری

### صورت مسئله

چه شرایطی باعث خلق این دانش شد؟

چه تنگناها و چالش‌هایی وجود دارد؟

شرایط اولیه در زمان خلق دانش چه بود؟

### توضیحات تجربه

گام‌های حل مسئله - چگونگی رفع چالش‌ها شرح کامل مراحل - جزئیات به گونه‌ای بیان شود که افراد بتوانند مجدد آن را اجراء کنند.

### شواهد اثر بخش بودن تجربه

نتایج مثبت و منفی، بهبود یا ضررهای حاصل شده، اثربخشی و دلایل آن، ما حاصل دانش در سازمان را بیان کنید؟

### سایر توضیحات

### منابع و مراجع

### ۳- دانش اقتباسی و مطالعات

شرح

جزئیات به گونه ای بیان شود که افراد مجدداً بتوانند آن را مورد استفاده قرار دهند.

صورت مسئله

این دانش برای پاسخ دهی به چه نیازهائی از سازمان است؟

نتایج و دستاوردها

چرا فکر می کنید این اجرای این دانش برای سازمان مفید است با ذکر دلایل و دستاوردها.

امکان پیاده سازی در شرکت شما

منابع و مراجع

۴- درس آموخته های یک پروژه (Lesson Learned)

آنچه انتظار وقوع آن را داشتیم چه بود؟

برای مثال جدول زمانی اولیه چه بوده؟ چه خروجی هائی مورد مورد انتظار بوده اند؟  
چه محصولاتی قرار بود تولید شوند؟ و...

چه چیزی اتفاق افتاد؟

چه چیزی یا چیزهائی خوب انجام شد و چرا؟

چه موارد یا مواردی می تواند بهبود یابد و چگونه؟

با توجه به اطلاعات و دانشی که در زمان انجام پروژه داشتیم، چه کاری یا کارهائی را می شد بهتر انجام داد؟ با توجه به اطلاعات کنونی در موقعیت های مشابه در آینده چه کارهائی را می توان بهتر انجام داد تا موفقیت را تضمین نمود؟

براساس تجربه خود در این پروژه چه توصیه های برای تیم های پژوه مشابه در آینده دارید؟ و اگر شما دفعه بعد در موقعیت مشابه قرار بگیرید چه خواهید کرد؟

## منابع:

- ۱- "مبانی مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان" - مهندس فرشید مومنی فراهانی.
- ۲- "مستند سازی تجربیات مدیران" - دکتر سعید جعفری مقدم.
- ۳- "مدیریت دانش از ایده تا عمل" - دکتر پیمان اخوان.
- ۴- "ایجاد سازمان یادگیرنده" - تالیف: مایکل مارکوات، ترجمه: دکتر محمد زالی.
- ۵- نشریه الکترونیک مدیریت دانش شرکت پالایش نفت شهید تندگویان تهران (پالایشگاه نفت تهران).
- ۶- "رقص تغییر" - پیتر سنگه، ترجمه حسین اکبری.
- ۷- نشریه "همای دانش" .
- ۸- تجربیات عملی و اجرایی مولف در پیاده سازی و اجرای سامانه مدیریت دانش در پالایشگاه نفت تهران (شرکت پالایش نفت شهید تندگویان) و انجام و مدیریت پروژه های پژوهشی مختلف در حوزه مدیریت دانش، ارائه و تدریس دوره های مختلف مدیریت دانش و مستند سازی تجربیات.

9-Industrial Knowledge Management-By: Rajkument.

10-Knowledge Management is key to prevent Brain Drain-BP.