

بسمه تعالی



شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران  
مدیریت توسعه منابع انسانی  
اداره پژوهش و توسعه منابع انسانی

## مدیریت دانش شخصی

(اصول، مهارت ها و ایجاد یک استراتژی)

## مدیریت توسعه منابع انسانی

پژوهش و توسعه منابع انسانی

نویسنده :

فرزانه یزدانی

بهار ۱۳۹۳

## فهرست مطالب

۳	..... مقدمه
۳	..... دانش
۴	..... مدیریت دانش
۴	..... مدیریت دانش شخصی چیست؟
۵	..... مدیریت دانش و مدیریت دانش شخصی
۶	..... هدف مدیریت دانش شخصی چیست؟
۷	..... ضرورت مدیریت دانش شخصی
۸	..... ابزارها و مهارت های مدیریت دانش شخصی
۹	..... دانش شخصی چیست؟
۱۰	..... چه چیزهایی میدانیم؟
۱۰	..... اصول مدیریت دانش شخصی
۱۱	..... نوآوری ، ارمغان PKM
۱۱	..... ایجاد یک استراتژی مدیریت دانش شخصی
۱۲	..... مرحله اول: کشف نقاط قوت خود
۱۲	..... مرحله دوم: کشف اینکه چگونه یاد می گیرید و از دانش خود استفاده می نمایید.
۱۳	..... مرحله سوم: تصمیم بگیرید که چه کاری انجام دهید.
۱۴	..... مرحله چهارم: دقیق کردن بینش
۱۴	..... تذکرات سودمندی در خصوص مدیریت دانش شخصی

## مقدمه

یکی از رویکردهای نوین مدیریت که به راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ بدل شده مدیریت دانش است. صاحب‌نظران آن را به دو بخش تقسیم می‌کنند: مدیریت دانش سازمانی (OKM)<sup>۱</sup> و مدیریت دانش شخصی (PKM)<sup>۲</sup>. دو اصل، اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی و ضرورت صلاحیت‌های شخصی دانشکار برای موفقیت، از جمله ضرورت‌های استفاده از مدیریت دانش شخصی در جهان امروز است. (زوارقی، ۸۶)

مدیریت دانش فردی مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که بطور شخصی ایجاد شده‌اند تا به هر یک از ما کمک نماید به جهان پیرامونمان معنا دهیم و بسیار اثربخش‌تر کار کنیم.

دیو اسنودن به عنوان متخصص مدیریت دانش می‌گوید: ما مهارت کافی در شناسایی و استفاده از دانش خود نداریم. "همیشه بیشتر از آنچه می‌توانیم بگوییم، می‌دانیم و بیشتر از آنچه می‌توانیم بنویسیم، می‌گوییم."

## دانش

هنگامیکه از دانش خود برای تشریح برخی دانسته‌هایمان همچون چیزی که از یک تجربه به یاد می‌آوریم و یا برداشتی که از یک کتاب داشته‌ایم، استفاده می‌کنیم، این دانش را بوسیله ایجاد اطلاعات نقل می‌کنیم، اگرچه مکتوب کردن آن را کامل انجام ندهیم. این بدین معنا نیست که ما نباید سعی خودمان را بکنیم، چرا که به اشتراک‌گذاری قسمت‌های انباشته اطلاعات و آثار تصنعی دانش، به ما در برقراری تعاملات بهتر و افزایش درکمان از دیگران کمک می‌کند. ادراک فردی ما می‌تواند به اشتراک‌گذاری شده و از آن دانش سازمانی بهتری پدیدار گردد. این یک فرآیند خطی نیست بلکه بدین ترتیب توسط اطلاعات، دانش بدست می‌آوریم که این دانش در طول زمان به خرد می‌انجامد.

آگاهی می‌تواند از به اشتراک‌گذاری دانسته‌های کوچک و تجارب متعدد در طول زمان بدست آید.

اساتید در طول سالیان فقط می‌توانند تعداد محدودی کارآموز داشته باشند، ولی با پیشرفت نویسندگی و پس از نگارش کتاب، بشر به فناوری جدیدی مجهز شد که می‌توانست اطلاعات بوجود آمده را هر چه بیشتر تعمیم و توزیع نماید. اگرچه با شاگردی کردن در کنار یک استاد و یا خواندن یک کتاب، دانش به طور واقعی منتقل نمی‌شود، ولی مشاهدات و اطلاعات مشترک می‌تواند برای افرادی که تمایل به یادگیری دارند موثر باشد.

برای اولین بار توسط سقراط اشاره شد که: "صرفاً خوب خواندن، برای آگاهی پیدا کردن کافی نیست."

<sup>1</sup>. Organizational Knowledge Management

<sup>2</sup>. Personal Knowledge Management

سقراط به هسته اصلی حقیقت در یادگیری از مصنوعات هم‌چون کتاب پی برد. ما نمی‌توانیم با داشتن دانش و صرفاً ذخیره کردن آن در گوشه‌ای از خود راضی و خشنود گردیم، چرا که آن دانش باید در طول عمر مفید ما مورد استفاده، آزمون و تجربه قرار گیرد و بین افرادی که درک می‌کنند این قسمتی از دانش دیگران است به اشتراک گذارده شود. در این راستا باید هر گونه تلاشی برای به اشتراک گذاری مستمر آن انجام دهیم. دانش به اشتراک گذاشته شده در طول زمان می‌تواند در خلق تصاویر ذهنی بهتر نسبت به یک دانش جزئی مانند یک کتاب کمک بیشتری نماید.

### مدیریت دانش

نوناکا (۱۹۹۴) مدیریت دانش را هرگونه فرآیند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج، جامعه‌پذیری و کاربرد دانش می‌داند. وی معتقد است در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان افزایش می‌یابد. گافور و کلوته (۲۰۱۰) مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کنند: "مدیریت دانش، رسمی‌سازی و پذیرش تجارب، دانش و تخصص‌هاست بطوریکه منجر به خلق توانایی‌های جدید، بهبود عملکرد، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشترک می‌شود." مدیریت دانش در سازمانها، فعالیتی است که توسط سازمان‌ها به منظور شناسایی، ایجاد، ارائه و توزیع دانش جهت استفاده مجدد، کسب آگاهی و یادگیری انجام شده و در نهایت منجر به یادگیری مستمر بمنظور عملکرد بهتر می‌گردد. (گلیک، ۲۰۰۷)

### مدیریت دانش شخصی چیست؟

فراند و هیکسون (۱۹۹۹) مدیریت دانش شخصی را چارچوبی مفهومی برای سازماندهی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی که ما به عنوان افراد احساس می‌کنیم مهم هستند - چنانکه آن اطلاعات بخشی از پایگاه دانش شخصی ما می‌شوند - توصیف می‌کنند. آنها مدیریت دانش شخصی را سیستمی تعریف می‌کنند که برای استفاده شخصی افراد و توسط خود آنها طراحی شود. به زعم آنها مدیریت دانش شخصی باید بخشی از رویکرد روزانه و مداوم ما به هنگام کار با اطلاعات و دانش در فرآیندهای ایجاد، فراهم‌آوری، ارزیابی، تشخیص، سازماندهی و ذخیره، فهرست‌نویسی و نمایه‌سازی و بازیابی از حافظه شخصی باشد و راهبردی برای تبدیل آنچه قطعات تصادفی اطلاعات است به چیزی که بتوان آن را به صورت نظام‌مند بکار برد ارائه داده و دانش شخصی ما را گسترش دهد. (Frاند & Hixon, 1999)

تسوئی (۲۰۰۲) مدیریت دانش شخصی را مجموعه‌ای از فرآیندها تعریف می‌کند که یک فرد برای جمع‌آوری، رده‌بندی، ذخیره‌سازی، جستجو و بازیابی دانش در فعالیت‌های روزانه به آنها نیازمند است. به زعم وی، این فعالیت‌ها محدود به

تجارت یا وظایف مرتبط با کار نیستند بلکه علائق شخصی، کارهای ذوقی، فعالیت های خانوادگی و سرگرمی را نیز دربرمی گیرند. (Tsui, 2002)

در واقع مدیریت دانش شخصی مجموعه ای از فرآیندهایی است که یک فرد برای جمع آوری، طبقه بندی، ذخیره، جستجو، بازیابی و اشتراک دانش در فعالیت های روزانه استفاده می کند.

هریک از ما در طول زندگی خود تجارب، تحصیلات، روایت ها، داستان ها و خاطره های متفاوتی داریم. ما بسیار بیشتر از آنچه به یاد می آوریم، می دانیم. ظاهراً ما کنترل کمی "بر آنچه می دانیم" داریم. البته "کم" به معنی "هیچ" نیست. افراد می توانند قابلیت خود در کنترل آنچه می دانند را بالا ببرند و می توانند آنچه می دانند را مدیریت کنند.

چگونه می توانیم از این منابع استفاده نماییم؟ یا حتی چگونه می توانیم منابع خود را شناسایی نماییم؟ مدیریت دانش فردی، شناسایی دانسته های ما و چگونگی سازماندهی، تجهیز و استفاده از آن در راستای دستیابی به اهداف و همچنین چگونگی استمرار ایجاد دانش میباشد.

بیشتر مقاله هایی که در رابطه با مدیریت دانش نگاشته شده اند در ارتباط با دانش در سازمان ها و مؤسسات بحث می کنند، درحالیکه بیشتر دانش در ذهن افراد جای دارد نه در اسناد سازمانها. بنابراین دانش هرروز در حال انتقال است و اگر کارمندان آن را شناسایی و از آن پشتیبانی نکنند، این دانش از دست خواهد رفت. در نهایت باید پذیرفت تا زمانی که دو وجه مدیریت دانش (شخصی و سازمانی) پشتیبان یکدیگر نباشند پیوند میان کیفیت و دانش میسر نخواهد شد. همچنین باید این واقعیت را قبول نمود که وجه غالب مدیریت دانش نوع سازمانی آن می باشد به نحوی که غفلت از وجه شخصی آن اغلب باعث شده است که هزینه های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش تشریفاتی محسوب شود.

حداقل چهار چشم انداز برای مدیریت دانش شخصی وجود دارد: مدیریت اطلاعات شخصی (PIM)، مهارت های حل مسئله، مرتب سازی ایده ها، و فرآیند اجتماعی. همچنین کاهش اثرات منفی سرریز اطلاعاتی، تسهیل تصمیم گیری، حل مسئله و فراهم آوری دانش نیز از جمله مزایای آن می باشد. (زوارقی، ۸۶)

### مدیریت دانش و مدیریت دانش شخصی

درحالیکه مدیریت دانش به طور کلی بر فرآیند اداره دانش سازمانی تمرکز می کند، مدیریت دانش شخصی بر تلاش شخصی برای یادگیری، انجام کار بصورت کارآتر یا اجتماعی کردن تأکید می نماید. جنبه مهم مدیریت دانش شخصی این است که به اشخاص اجازه می دهد تا فرآیندهای دانشی، تعاملات، همکاری ها و مبادلات دانشی خود با دیگران را بهتر اداره نمایند.

PKM مقدماً بعنوان چارچوبی برای ساماندهی دانش اشخاص که برای آنها دارای اهمیت است، تنظیم شده است. این مفهوم در طول زمان تکامل یافته و اکنون بر ساماندهی اطلاعات فردی، معنابخشی به اطلاعات، مذاکره بر سر معانی، خلق ایده های جدید، توسعه شبکه ها، تشریک مساعی، تسهیم و تبادل دلالت می کند. (Razmerita et al, 2009)

در پژوهشی که توسط تسوئی و چانگ با عنوان "نقش ها و ارزشهای مدیریتی دانش شخصی" انجام گرفت، رابطه بین مهارت های مدیریتی دانش شخصی با مدیریتی دانش مورد بررسی قرار گرفت.

در این پژوهش، مدیریتی دانش شخصی براساس یافته های آوری و دیگران (۲۰۰۱) بعنوان یک فرآیند ساختار یافته کلی تعریف گردید که اطلاعات را اداره کرده و آنها را به دانش مفید تبدیل می نماید. ۷ مهارت در چارچوب مدیریتی دانش شخصی پیشنهادی آنها وجود دارد:

۱. کسب اطلاعات

۲. ارزیابی اطلاعات

۳. سازماندهی اطلاعات

۴. تسهیم اطلاعات

۵. تحلیل اطلاعات

۶. ارائه اطلاعات

۷. حفظ اطلاعات

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مهارت های برشمرده شده بالا برای مدیریتی دانش شخصی نقش مهمی را در چرخه مدیریتی دانش (شامل شناسایی، ایجاد، تسهیم و کاربرد) ایفا می نمایند.

### هدف مدیریتی دانش شخصی چیست؟

هدف اصلی مدیریتی دانش شخصی ارائه مهارت های لازم برای اقتباس، انتقال، اشتراک و استفاده از دانش به دانشکار و در نتیجه به حداکثر رسانیدن اثربخشی شخص در بستر اجتماع و رابطه سازی مشاغل می باشد. جفرسون هدف از مدیریتی دانش شخصی را کمک به افراد در غلبه به مشکلات ناشی از سرریز اطلاعاتی و فراهم آوردن شرایط بهبود اثربخشی آنها عنوان می کند. (Jefferson, 2006)

استفاده از مدیریتی دانش شخصی مزایایی را نیز در بردارد. تسوئی معتقد است که استفاده از آن در طولانی مدت منجر به افزایش تدریجی سرمایه معنوی شخصی می شود (Tsui, 2002). همچنین جفرسون اشاره می کند که مزایای مترتب با مدیریتی دانش شخصی تنها در سطح فردی نیست بلکه بر سطح سازمانی نیز تأثیر دارد. او معتقد است مدیریتی دانش

شخصی در ارتباط با اثربخشی فردی است که آن نیز به نوبه خود، اثربخشی سازمانی را بهبود می بخشد. (Jefferson,2006)

### ضرورت مدیریت دانش شخصی

دیوید استمپز معتقد است که بهترین چیز، داشتن دانش در موضوعی خاص نیست بلکه دانستن مکان و طرز دسترسی به دانش است. به زعم دراکر نیز مدیران موفق در عصر اطلاعات و دانش تنها به دنبال دسترسی به اطلاعات نیستند زیرا اطلاعات به اندازه کافی از طریق شبکه ها و پایگاههای اطلاعاتی و محمل های گوناگون در دسترس است. مدیران بیشتر نیازمند دسترسی به اطلاعات مرتبط و مناسب هستند که پردازش، سازماندهی و شکل گرفته بوده و با توجه به بسترهای فکری و شغلی آنها تلخیص و آماده سازی شده باشد، اطلاعاتی که قابلیت تبدیل به عمل را داشته و به عبارت دیگر عملیاتی کاربردی باشد. دانشکار فردی عملاً از نظر اطلاعاتی و فن آوری همه روزه با چالش های ذیل روبروست :

۱. داده ها، اطلاعات و دانش ممکن است به شکل ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا غیرساختاریافته و در چندین قالب وجود داشته باشد.

۲. از آنجا که دانشکاران اغلب از چندین وسیله الکترونیکی برای ارتباطات، برنامه ریزی و ضبط استفاده می کنند اطلاعات اقتباسی ممکن است در چندین محل و وسیله ذخیره و یا حتی دوباره کاری شود. بدیهی است که این پدیده منجر به مشکلات مضاعفی در پیگیری مسیر نسخه اصلی و "تدوین مجدد" اطلاعات اولیه می شود.

۳. پیش بینی ورود قطعه ای از اطلاعات اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار خواهد بود.

۴. حجم انبوه اطلاعاتی که دانشکار فردی همه روزه دریافت می کند.

۵. دریافت اطلاعات برخلاف ذخیره آن که در یک یا چند وسیله الکترونیکی ذخیره می شود، اغلب دشوار است.

تسوئی دو عامل تشدید کننده نیاز به دانشکاران برای تحقق مدیریت دانش شخصی را این چنین برمی شمرد:

۱. اقتصاد مبتنی بر دانش نیازمند نوع جدیدی از کارکنان می باشد که خودکارفرما هستند و تصمیمات آنها اغلب مبتنی بر دانش بوده و وظایف آنها کمتر ساختاریافته است و نسبت به کارفرمایانشان وفادار هستند.

۲. ضرورت صلاحیت های مدیریت دانش شخصی دانشکاران برای موفقیت ابتکارات مدیریت دانش کسب و کار

بعلاوه بسیاری از فرآیندهای معمول در کار دانشی مانند یافتن، تفسیر، برقراری ارتباط میان اجزاء مرتبط اطلاعات، معانی قابل مذاکره، استخراج دانش از طریق مذاکره با دیگران، ایجاد ایده های جدید و استفاده از آنها در خلق محصول نهایی، یا در ذهن خود دانشکار پرورده می شود یا به عنوان محصول برقراری ارتباطی خاص یا انجام عملی خاص به ذهنش خطور

می کند که این فرآیندها که از ارتباطات شخصی نشأت می گیرند با وجود مدیریت دانش شخصی ارتقاء خواهند یافت و در نتیجه موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی کارکنان می شود. (زوارقی، ۸۶)

### ابزارها و مهارت های مدیریت دانش شخصی

افراد باید دارای مهارت های مدیریت دانش شخصی برای مدیریت اطلاعاتشان باشند تا با استفاده از آن قادر به فیلتر کردن، ذخیره سازی، ساختار بندی و به اشتراک گذاری آنها شوند. مدیریت دانش شخصی تنها در صورتی به طور موثر مورد بهره برداری قرار می گیرد که کاربر نهایی از ابزارها و مهارت های مناسب برخوردار باشد. به عبارت دیگر باید بین مهارت ها و ابزارهای مدیریت دانش شخصی تناسب برقرار باشد. با توجه به یافته های درسی (۲۰۰۰) و بارت (۲۰۰۴) می توان هفت مهارت مدیریت دانش شخصی را به شرح زیر برشمرد:

۱. گرفتن ایده ها و اطلاعات، که بیشتر بر بازیابی و فیلتر کردن اطلاعات و جلوگیری از سرریز اطلاعات متمرکز می باشد.
  ۲. ارزیابی ایده ها و اطلاعات، که همان یافتن اطلاعات با ارزش و مرتبط با موضوع مورد بررسی از میان حجم انبوه اطلاعات فیلتر نشده است.
  ۳. سازماندهی ایده ها و اطلاعات در پوشه ها برای ساختاردهی به اطلاعات در دسترس به طرق مختلف مثل مرتب سازی به ترتیب زمان دسترسی به اطلاعات و غیره
  - نکته: سازماندهی اطلاعات یک فرآیند کاملاً منحصر به فرد بوده و نحوه سازماندهی هر فرد با دیگری متفاوت است.
  ۴. تحلیل ایده ها و اطلاعات، که بر سازماندهی اطلاعات و تکنیک های تجزیه و تحلیل استوار بوده و برای فرآیند تبدیل اطلاعات به دانش بسیار موثر و حیاتی است.
  ۵. تشریح مساعی پیرامون ایده ها و اطلاعات
  ۶. انتقال ایده ها و اطلاعات که مربوط به ارائه اطلاعات به دیگران با یک طراحی مناسب و قابل انتقال به غیر می باشد.
  ۷. حفاظت از ایده ها و اطلاعات که بر مبادله اطلاعات با حفظ امنیت آنها متمرکز می باشد.
- در جدول زیر ابزارهای مورد استفاده در مدیریت دانش شخصی ارائه شده اند.



مهارت های	ابزارها	مدیریت دانش شخصی
جستجوهای روزمره دفتر تلفن ایمیل ، تلفن و وب	صورت بندی سؤالات تکنیک های جستجو استراتژی های پژوهشی	<b>گرفتن ایده ها و اطلاعات</b>
فیلتر کردن و دور ریختن منابع نامعتبر	اعتبارسنجی و طبقه بندی منابع	<b>ارزیابی ایده ها و اطلاعات</b>
صداها مجلات، دفترچه یادداشت و ... پورتال های شخصی پایگاه داده	فیلتر کردن ایمیل ها دور انداختن ایمیل ها خلاصه کردن ایمیل ها	<b>سازماندهی ایده ها و اطلاعات</b>
استفاده از پیغام ارتباطات سیار استفاده از تخته سفید استفاده از مژیک های هایلایت	هوش احساسی مدیریت ارتباطات رهبری	<b>تشریح مساعی پیرامون ایده ها و اطلاعات</b>
خلاصه نویسی صفحه گسترده	تکنیک های تحلیل تست فرضیات	<b>تحلیل ایده ها و اطلاعات</b>
نرم افزار آفیس	کلمات گفتاری و نوشتاری	<b>انتقال ایده ها و اطلاعات</b>
کنترل دسترسی رمز عبور فیلتر کردن و بروسها	انضباط شخصی آگاهی در مورد تهدیدها	<b>حفاظت از ایده ها و اطلاعات</b>

### دانش شخصی چیست ؟

"چیزی بیش از حقایق"

داونپورت و پروساک در کتاب خود تحت عنوان "دانش کاری : سازمانها چگونه دانسته هایشان را مدیریت می کنند؟" دانش را اینگونه تعریف می کنند : "مجموعه سیالی از تجارب چارچوب یافته ، ارزشها ، اطلاعات مرکب و خاص که شامل یک قالب کاری برای ارزیابی و آمیختن تجارب و اطلاعات جدید."

دانش فردی شامل دانش بدست آمده از دستور العمل های رسمی و غیر رسمی می باشد، همچنین خاطرات ، مطالب و داستانهای گفته و ناگفته، روابط شخصی، کتابهایی که خوانده و نوشته ایم، یادداشتها، اسناد و عکسهایمان، بینش ها و چیزهایی که از همکارانمان می آموزیم و هر آنچه درباره هر چیزی در دنیا از باغبانی تا فیزیک هسته ای می دانیم. چه اندازه از دانشمان آشکار و صریح و چه اندازه ضمنی است؟ کدام نوع از دانش از همه مهمتر است؟ اینها سوالات آکادمیک هستند و مقصود این است که هر دوی آنها برای حرفه و زندگی حرفه ای و شخصی ما لازم و ضروری می باشند. مدیریت دانش برای برخی افراد، بدست آوردن اطلاعات و نگه داری آن به اسم دانش و انتظار برای اینکه کسی از آن استفاده کند است. برخی دیگر از متخصصان دانش فردی لیستی از افراد با نظرات کارشناسانه تهیه نموده و از این بانک اطلاعاتی برای دستیابی به افراد مناسب برای مشاغل خاص بهره می برند.

### چه چیزهایی میدانیم؟

هر یک از ما زمینه یک دانش باور نکردنی را داریم. اما به طور مرتب از آن استفاده نمی کنیم. درباره تجاری که داشته اید فکر کنید. گزارشاتی که نوشته اید، کلاسهای آموزشی که گذرانده اید و تمامی کتابها و مطالبی که در دفتر کار خود دارید. چگونه می توانیم از دانشی که نمی دانیم داریم و یا اگر داریم، کجاست، استفاده کنیم؟ دانش ما به مکانی که در آن بزرگ شده و جایی که زندگی می کنیم بستگی دارد.

### اصول مدیریت دانش شخصی

(جستجو، معنا بخشی، به اشتراک گذاری)

اولین قدم، جمع آوری دانش است. چارچوب مدیریت دانش شخصی که هارولد جارچه در طول هشت سال گذشته توسعه داده است دو مرحله بیشتر را پیشنهاد می نماید: معنا بخشی و به اشتراک گذاری. مدیریت دانش شخصی، فرآیندی پیوسته براساس جستجو کردن، معنا بخشی و به اشتراک گذاری می باشد. در واقع جستجو، معنا بخشی و به اشتراک گذاری، اصول مدیریت دانش شخصی می باشند.

- جستجو عبارت است از یافتن چیزها و به روز نگه داشتن آنها است. ایجاد شبکه ای از همکاران در این مورد مفید می باشد.

- معنا بخشی بر چگونگی شخصی سازی اطلاعات و استفاده از آن دلالت می نماید و شامل تأمل و کاربردی کردن آن چیزی است که فراگرفته ایم.

- به اشتراک گذاری شامل مبادله منابع، ایده ها و تجارب با شبکه های موجود همانند مشارکت با همکاران می باشد.

## نوآوری ، ارمغان PKM

اسکات آنتونی نویسنده "کتاب سیاه کوچک نوآوری"، چهار مهارت ارائه شده توسط نوآوران را معرفی می نماید: مشاهده ، پرسش ، آزمایش و شبکه بندی. اینها مستقیماً با چهارچوب مدیریت دانش شخصی که شامل جستجو، معنابخشی و به اشتراک گذاری می باشد، تطابق دارند. در واقع می توان گفت که احتمالاً نوآوری در سازمانها با پرداختن به مدیریت دانش شخصی بهبود می یابد.

جستجو کردن شامل مشاهده و بررسی از طریق فیلترهای اثر بخش و منابع مختلف اطلاعات می باشد. معنابخشی از پرسش درباره مشاهداتمان آغاز می شود و شامل آزمایش و یا بررسی است. به اشتراک گذاری از طریق شبکه ها به توسعه هر چه بهتر حلقه های بازخورد کمک می کند. در سازمانی که همه افراد بر مدیریت دانش فردی ممارست می کنند، احتمال ارتباطات بیشتر افزایش می یابد.

مدیریت دانش فردی می تواند یک فعالیت شخصی و همینطور اجتماعی باشد و فرآیندی است که در آن می توانیم به آنچه خارج از سازمان یاد گرفته ایم با آنچه که باید در داخل انجام دهیم ارتباط برقرار کنیم.

تحقیقات نشان می دهند کارهای گروهی که نیاز به اشتراک گذاری دانشی پیچیده دارند می بایست پیوندهای اجتماعی مستحکم تری داشته باشند. کارهای تیمی اغلب یک زبان منحصر بفرد یا واژگان خاصی را به اشتراک می گذارند. هرچند می توانند بهم وابسته شده و انواع گوناگونی از نظرات را به همراه داشته باشند.

مدیریت دانش فردی در دو مرحله شخصی و سازمانی سودمند است ولی ارزش اصلی آن در افزایش سطح نوآوری می باشد. بدون نوآوری، سازمانها نمی توانند رشد و نمو داشته باشند.

## ایجاد یک استراتژی مدیریت دانش شخصی

فعالیت هایی که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت می توانند هم به صورت فردی و هم در گروههای کوچک انجام شوند. اگر بتوانید چند نفر از دوستانتان را به این کار جذب کنید نتایج از طریق حمایت های دوجانبه افزایش خواهد یافت. سعی کنید یک یا دو نفر از افرادی که می خواهند چنین کار مشابهی را برای خود انجام دهند بیابید. این کار را در قالب تیم با حمایت و مشوق های لازم جهت انجام سهم خود اجرا کنید.

### مرحله اول: کشف نقاط قوت خود

در طول این مرحله، شما بینش هایی از دوستان، همکاران، مدیر و خودتان کسب خواهید کرد. وقتی که تصمیم گرفتید تا با افراد مورد نظرتان مصاحبه کنید، ۲ نکته را مدنظر داشته باشید: اول، چه کسی شما و کارتان را می شناسد زیرا آنها بطور مرتب با شما در حال تعامل هستند. دوم، از آنها پرسید که چه کسی تمایل دارد با بازترین حالت ممکن به شما پاسخ دهد. شما خواهید فهمید که سؤالات قرار نیست میزان رفاقت شما را بسنجند بلکه سؤالات به منظور کشف ممکن ها، عملی ترین ها و ارزشمندترین ها طراحی شده اند. افراد باید در کمال صداقت و درستی به سؤالات پاسخ کامل بدهند. در خلال این مرحله فعالیت های زیر را انجام دهید:

- با سه نفر از دوستان یا همکاران خارج از محل کارتان مصاحبه کنید.
- با سه نفر از همکارانتان در محل کار مصاحبه کنید.
- با مدیر خود مصاحبه کنید.
- محدوده های اولیه را ایجاد نمایید. (این محدوده باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا تمام رویاها و اهداف شما را در برگیرد)
- یک فهرست کوچک بسازید (شامل کتابهایی که می خوانید، برنامه های تلویزیونی مورد علاقه تان، گروههایی که در آنها عضویت دارید، افرادی که بیشتر به آنها مراجعه می کنید و ...)
- مواردی را که طی این مرحله یاد گرفته اید بطور خلاصه بیان کنید.

### مرحله دوم: کشف اینکه چگونه یاد می گیرید و از دانش خود استفاده می نمایید.

این مرحله را می توانید به تنهایی انجام دهید. درخصوص یادگیری دانش جدید اگرچه انجام این کار به هر ترتیبی ممکن است، لیکن بهتر است این مرحله را پس از مصاحبه با دیگران انجام دهید. به این موارد فکر کنید و به آنها پاسخ دهید.

- به زمانی که قدر هستید چیز جدیدی یادبگیرید و زمانی که یادگیری شما سریع تر و بهتر است فکر کنید. چه چیز خاصی در مورد آن زمان وجود دارد؟ چه فرد دیگری در آن مداخله دارد؟ موقعیتی که یادگیری را تسهیل می کند چیست؟ چرا شما در چنین یادگیری شرکت کردید؟ کلیه چیزهایی را که به تازگی فراگرفته اید، به خاطر آورید و یادداشت نمایید. پس از آن به سؤالات بعدی پاسخ دهید.
- به زمانهایی که اطلاعات جدیدی می یابید فکر کنید. تمامی روش هایی را که در انجام آنها موفق بوده اید را فهرست کنید. در مقابل هر روش، موقعیتی را که در آن از این روش استفاده کردید، یادداشت کنید.
- چه چیزی به نظر شما عامل انگیزاننده ای برای آنچه یاد می گیرید، می باشد؟

- در خصوص ایجاد دانش جدید

مدیریت دانش در مورد ایجاد دانش و نیز تسهیم آنچه که می دانیم، می باشد. بنابراین، در این بخش، تنها می توانید زمانهایی را که بینش های جدید، دانش و عقاید جدید ایجاد کرده اید، کشف کنید. این مرحله شمارا وادار می سازد تا به فرآیند تفکر خود و به زمانهایی که از انتظارات خود فراتر می روید فکر کنید. در اینجا سؤالاتی مطرح می کنیم.

- به زمانی فکر کنید که شما یا فرد دیگری یک راه حل عالی برای مسئله ای ارائه می دهد. چه اتفاقی می افتد؟ چه کسی در آنجا حضور دارد؟ چه چیز غیرمتعارفی در مورد آن موقعیت وجود دارد که به وقوع آن کمک می نماید؟
  - آیا شما درحالیکه به یک مسئله از یک دیدگاه جدید می نگرید، تصادفاً راه حلی یافته اید؟ چه چیز خاصی در مورد زمانی که به شما کمک کرد تا دیدگاه جدید را ببینید، وجود دارد؟
  - به کودکی که با چیز جدیدی مواجه می شود، دقت کنید. چگونه با آن مواجه می شود؟ چه تفاوتی میان مواجهه او با مورد جدید و رفتار ما وجود دارد؟ چه چیزی می توانید از این تجربه بیاموزید؟
  - چه زمانی احساس می کنید که حداقل کنترل را بر اطلاعاتی که به سمت شما می آیند، دارید؟ چه چیز خاصی در مورد این موقعیت هایی که شما را پریشان می کنند وجود دارد؟
  - پس از پاسخگویی به این سؤالات، مطلبی در ارتباط با زمانی که بیشترین خلاقیت را دارید بنویسید.
- مواردی را که در این مرحله فراگرفته اید، خلاصه کنید.

### مرحله سوم: تصمیم بگیرید که چه کاری انجام دهید.

شما تا اینجا بینش های خوبی در ارتباط با اینکه به چه چیزی مشهور و معروف شده اید، نقاط قوت خود، روشی که با آن بهتر یاد می گیرید و اینکه چه چیزی شما را در استفاده از آنچه که می دانید خلاق می سازد، بدست آوردید. هم اکنون زمان آن است که به آرزوهای خود در مورد شغل، کار و زندگیتان توجه کنید. در کجا می توانید نقاط قوت دانشی خود را بسازید، در کجا احتمال پیشرفت دارید، چگونه می توانید در جمع آوری اطلاعات عادی خود کارآتر باشد و چگونه می توانید بیشترین استفاده را از آنچه که می دانید، ببرید؟ در اینجا سؤالاتی مطرح می کنیم که آنچه شما یادگرفته اید را منعکس خواهند کرد. به سؤالات زیر با توجه به آنچه که در مرحله ۱ و ۲ فراگرفته اید، پاسخ دهید.

- در هریک از مراحل فوق چه چیزی یادگرفته اید؟ آنچه که برای شما تعجب آور بود را بیان کنید.
- از تمامی آنچه که یادگرفته اید، سودمندترین برای شما کدام است؟ چرا؟
- در هر یک از مراحل فوق کدام سؤالات بیشترین سودمندی را برای شما داشتند و چرا؟
- در هریک از مراحل فوق چه سؤالاتی را شما اضافه کردید؟

- هر شخص به چه اطلاعاتی برای تنظیم اولویت ها برای آنچه که قصد یادگیری آن را دارد، نیازمند است؟ آیا شما آن اطلاعات را در اختیار دارید؟ (اگر خیر، با صرف اندکی زمان، آن را بدست آورید)
- چه بینش هایی از طریق تمرین بر روی یادگیری بدست آوردید؟ چگونه آنها می توانند به استراتژی مدیریت دانش شخصی شما کمک نمایند؟
- اگر شما یک مدیر بودید، چگونه از این اطلاعات برای خودتان استفاده می کردید؟ اگر شما در حال کمک به توسعه کارمندان خود هستید، چگونه این دانش به شما کمک خواهد کرد؟

### مرحله چهارم: دقیق کردن بینش

این آخرین مرحله است. شما بینش های خود را بدست آوردید و طرح خود را دارید. هم اکنون شما نیازمند ایجاد بینشی برای دستاوردهای طرح خود به طور واضح هستید. یکی از بهترین راهها برای انجام این کار، نوشتن درخصوص زمانی است که در حال تنظیم طرح خود بودید یا آن را به اتمام رساندید. یک گزارشگر باشید، به اطراف نظر بیافکنید، در مورد آنچه می بینید بنویسید. هر آنچه زمان و فضا می خواهید، در اختیار خود بگذارید. (Blair, 2006)

### تذکرات سودمندی درخصوص مدیریت دانش شخصی

۱. اطلاعات روزانه خود درخصوص روابط شخصی و شبکه ای را یادداشت کنید.
۲. دانش شخصی خود را سازماندهی کنید.
۳. از انبارهای الکترونیکی که آسانتر و مناسب ترند استفاده نمایید و از گزارشات، نامه ها و داده های مهم نسخه پشتیبان تهیه نمایید.
۴. با افراد خلاق وقت بگذرانید.
- ایده های جدید، اطلاعات و دانش از شبکه های ما می آیند. با افراد خلاق، نوآور و مبتکر وقت بگذرانید و پیشنهادشان را جویا شوید.
۵. به کنفرانس های جذاب بروید.
۶. درباره مکانهای جدید آگاهی پیدا کنید.
۷. هر آنچه را که جدید و قدیمی است مطالعه کنید.
- خودتان را فقط به خواندن مطالب در حیطه کاری محدود نکنید. مطالب واقعی، غیر واقعی و حتی تخیلی را مطالعه کنید.
۸. از تکنولوژی جدید بهره ببرید.

۹. یک سایت الکترونیکی دانش شخصی خصوصی برای خود ایجاد نمایید.

شما می توانید از این صفحات برای ایجاد یادداشتهای و انتقال دانش تان در یک محدوده ویژه بهره ببرید.

۱۰. تجربیات خود را بازگو نمایید.

مدیریت دانش شامل: ایجاد، سازماندهی و ذخیره دانش است اما اگر می خواهید مورد استفاده قرار گیرد، باید به اشتراک گذاشته شود.

و اما در آخر..

*به یاد داشته باشید دانش شخصی شما منحصر به فرد است و هیچکس چنین ترکیبی از اطلاعات و تجارب را ندارد.*

*پس آن را درک کرده و مورد استفاده قرار دهید.*

## منابع

۱. زوارقی، رسول، "چشم اندازی بر مدیریت دانش شخصی : راهبردها، ابزارها و مهارتها" ، ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش
2. Martin, Jerome, "Personal Knowledge Management: The Basis of Corporate and Institutional Knowledge Management",
3. Jarcho, Harold, "Personal Knowledge Management", 2013
4. Frand, j . Hixon, c. "Personal Knowledge Management :Who, What, Why, When, Where, How?", 1999
5. Tsui, E. "Technologies for Personal and Peer-to-Peer Knowledge Management" CSC Leading Edge Forum Technology Grant report, 2002
6. Glik, V. "What is management and How can making directors have role in managing Knowledge in their firms?", Cpa practice management forum, prentice hall, new York , 2007
7. Razmerita, et al, "Personal Knowledge Management", Online Information Review, Vol.33, No.6, 2009
8. Jefferson, T, "Taking it Personally : Personal Knowledge Management", The journal of information az knowledge management systems, Vol 36, 2006
9. Blair, M, "Personal Knowledge Management: An Approach to Understanding What You Know and Need to Know through conversation and story", Pelerei. Inc, 2006