

استراتژی مدیریت دانش در پروژه منارید



مهدی فرح پور

پائیز ۱۳۹۳



کلیات

مقدمه

مدیریت دانش مقوله‌ای است که هنوز اتفاق نظر در مورد چارچوب آن وجود ندارد. چراکه مدیریت خود دامنه‌ای وسیع دارد و دانش نیز از جمله دارایی‌هایی است که تفاوت اساسی با سایر دارایی‌ها دارد؛ دانش متاعی است با ارزش ولی بدون بعد و دامنه. به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت دانش یک سرمایه‌گذاری آگاهانه و جامع است که در آن دانش به صورت مختلف مانند منابع، مستندات و مهارت‌های فردی جمع‌آوری، سازمان‌دهی و آنالیز شده و به اشتراک گذاشته می‌شود. هر سیستمی در تمام مراحل کارکردش به دانش احتیاج دارد؛ در راه‌اندازی، در مسیر و دست‌آخر در ارائه محصول نهایی؛ بنابراین دانش در یک سیستم نوعی دارایی است که تفاوت‌های اساسی زیر را با سایر دارایی‌ها دارد:

- استفاده از دانش به مفهوم کاسته شدن از کمیت و یا کیفیت آن نیست.
- انتقال دانش به معنای از دست دادن آن نیست.
- امروزه دانش بسیار زیاد است اما تفکر استفاده از آن در همه کس نیست.
- دانش را نمی‌توان در انبار نگهداری کرد چون متاعی است که خروج آن بدون قبض انبار هم امکان‌پذیر است. به عبارت دیگر گرچه فکر می‌کنید که دانش را محرمانه نگه‌داشته‌اید اما پیش از آنکه فکرش را بکنید به خارج درز کرده است.
- نگه‌داشتن دانش به ضرر صاحبان آن است زیرا دیگرانی هستند که علم را ادامه می‌دهند و در چشم برهم زدن جلوتر خواهند بود.

حاصل آنکه مدیریت دانش امری است لازم چراکه اگر دانش در سیستمی مدیریت نشود یا از کف می‌رود و یا کهنه می‌شود بدون آنکه سودی از آن حاصل شده باشد. مدیریت دانش یکی از حلقه‌های مدیریتی منارید به‌عنوان یک برنامه کلان است که در مجموع می‌تواند راهبردهای پروژه را در راستای انسجام و تقویت سازمانی کمک کند.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرآیند مستمر و دائمی و منعکس‌کننده تغییرات و درصدد رسیدن به اهداف است. در سازمان‌های پیچیده امروزی، بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه‌ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌ها است. مدیریت دانش در این مرحله بسیار نقش‌آفرین است. برنامه‌ریزی می‌تواند کوتاه‌مدت باشد که به آن برنامه تاکتیکی می‌گویند، یا میان‌مدت (که برنامه‌های راهبردی هستند) و بالاخره بلندمدت و یا استراتژیک. کلمه استراتژی که از واژه یونانی Strategos گرفته شده است به معنی سالار سپاه است و در خود معنی هدایت یک برنامه برای رسیدن از حالت فعلی به حالت ایده آل را دارا است. استراتژی برای قسمتی از

یک برنامه مانند مدیریت دانش به معنی هدفمند کردن یا حرکت به سمت هدف است. این گونه برنامه‌ها الزاماتی دارند که باید خوب به آن‌ها پرداخت.

الزامات یک برنامه هدفمند

شناخت وضع موجود:

اشراف به وضعیتی که در آن قرار داریم بسیار مهم است زیرا مشکلاتی که باعث می‌شود به فکر برنامه‌ریزی باشیم زائیده همین وضعیت است؛ بنابراین برنامه‌ریزی، باید با شناخت تا حد امکان کامل از وضعیت موجود باشد. برای این موضوع مدیریت دانش کندوکاو کننده اطلاعات است. در این جستجو باید پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها را بشناسد و بشناساند.

ترسیم چشم‌انداز یا جایگاه مطلوب:

برای تغییر باید نقطه را در نظر داشت که در آن نقطه مشکلات موجود به بهترین نحوه حل شده باشند. واضح است که محدودیت‌ها همیشه رسیدن به آن نقطه را ناممکن می‌کنند؛ بنابراین برای ترسیم چشم‌انداز می‌توان دو نقطه را مشخص کرد؛ یک نقطه کاملاً مطلوب که در شرایط خاص اتفاق می‌افتد و نقطه دیگر که دست‌یافتنی است. به‌رحال برنامه ریزان انتظار دارند که از حالت فعل به‌سوی حالت مطلوب حرکت کنند و باید بدانند که آن حالت مطلوب چیست، کجاست و چقدر دست‌یافتنی است. مدیریت دانش در تعیین این دو نقطه با بررسی درس آموخته‌هایی که برای حل مشکلات مشابه به دست آمده این راه را روشن می‌کند. شناخت وضعیت موجود و آنالیز آن، محدودیت‌ها و منابع را مشخص می‌نماید و برنامه‌ریزی را آسان می‌کند.



شکل ۱: برنامه‌ریزی برای رسیدن از وضعیت حال به وضعیت مطلوب. محدودیت‌ها گاه رسیدن به مرحله محدود را ناممکن می‌سازند.

تعیین مأموریت/راهکار یا راه رسیدن به جایگاه مطلوب

هرگاه مشکلات وضع موجود را خوب شناخته باشیم و بدانیم که وضعیت مطلوب ما چیست مهم خواهد بود که راه رسیدن از وضعیت فعلی به پتانسیل موجود را مشخص کنیم. اگر این راه به خوبی تعریف و تعیین شده باشد کارآمدی یک سیستم برای تغییر وضعیت از حال به مطلوب بسیار بالا خواهد رفت. مسلماً راه‌های زیادی برای رسیدن به یک نقطه وجود دارد که مدیریت دانش با چرخش اطلاعات از منابع داخل و یا خارج یک سیستم می‌تواند تصمیم گیران را در انتخاب برترین راه کمک کند.

مدیریت دانش اصول و ارزش‌ها را نشان می‌دهد، سیاست‌ها را که تعیین‌کننده بایدها و نبایدها ست می‌شناهد و اهداف استراتژیک را آنالیز می‌کند. تاکتیک‌ها و عملیات را که در مقاطع کوتاه و پی‌درپی باید انجام بگیرند مشخص می‌کند. در حقیقت برای تهیه نقشه راه کمکی بزرگ خواهد بود. به گفته آقای Beijerse (۱۹۹۹)، مدیریت دانش به دست آوردن اهداف سازمانی از مسیرهایی است که به وسیله استراتژی پروژه تعریف شده و این اقدام به وسیله معنی بخشیدن به داده‌ها با تبدیل آن‌ها به اطلاعات و نهایتاً دانش است. در این مسیر است که همه کارکنان یک پروژه ظرفیت خود را برای تفسیر و استفاده از دانش تولیدشده بالا خواهند برد.

تاریخچه

مرور مختصر تاریخچه در جهان

موضوع مدیریت دانش از زمانی رشد کرد که جهان با موجی بی‌امان از اطلاعات روبرو شد. اطلاعاتی که به صورت تصاعدی رشد می‌کردند. ارتباط اطلاعات تولیدشده و پیچیدگی برخی از اطلاعات استفاده از آن‌ها را بدون داشتن مدیریتی درست امکان‌ناپذیر و یا حداقل سخت می‌کرد. به وجود آمدن صنعت کامپیوتر برای پاسخ به اطلاعات وسیعی بود که در جهان در حال تولید بود و راه‌حلی نیز برای مدیریت داده‌ها شد. برنامه‌ای که برای توسعه اطلاعات بشر در سال ۱۹۸۷ تولید شد اولین واکنش کامپیوتری به مشکل جمع شدن بی‌حد داده‌ها بود. برنامه‌های دیگری نیز متعاقب آن ساخته و به منظور توسعه بدون محدودیت در اختیار کاربران قرار گرفت. به دنبال این تحولات کم‌کم دانش به عنوان یک منبع یا نهاد در ادبیات مربوط به اقتصاد وارد شد تا بتواند مدیریت پذیر باشد. در سال ۱۹۹۰ برخی از شرکت‌های ساختمانی و بنگاه‌های معاملاتی از برنامه‌های مدیریت دانش استفاده می‌کردند. در اواسط دهه ۹۰ میلادی مدیریت دانش به کمک اینترنت به یک بحث عمومی تبدیل شد. بحث‌های مهمی که در جهان جاری بود مانند تعیین معیار و شاخص‌ها، مشخص کردن تجربه‌های موفق، تغییر و یا اصلاح مدیریت، مدیریت ریسک، مدیریت بحران و مقوله‌هایی از این دست اهمیت مدیریت دانش را هر روز بیشتر کرد.

در بازه زمانی تکوین مدیریت دانش مراحل زیادی طی شد؛ مانند زمانی که به آن مدیریت جمع‌آوری داده‌ها گفتند. بعد مهندسی اطلاعات. در کنار این‌ها دستگاه‌های مدیریتی دانش محور، دستگاه‌های کارشناسی که بجای کارشناسان کار می‌کردند و سیستم‌های پشتیبان تصمیم و یا هوش مصنوعی توسعه پیدا کردند؛ بنابراین تاریخچه توسعه مدیریت دانش در جهان (که از توسعه اطلاعات در زمینه‌های مختلف بهره جسته) دارای جهشی بود که پس از کامپیوتر و اینترنت بوقوع پیوست.



مدیریت دانش در منارید

با نگاهی به سند دیگر پروژه‌های ملی و یا بین‌المللی می‌توان متوجه شد که بحث مدیریت دانش به صورتی روشن مانند آنچه در سند پروژه منارید نوشته شده است آورده نشده است. در اکثر این اسناد به جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه، ساخت پایگاه داده و استفاده از نرم‌افزارها و فضای موردنیاز این امر مانند «جی ای اس» اشاره می‌شود اما به اینکه چگونه این تولیدات را مدیریت کنیم نمی‌پردازد. در ابتدای فعالیت جدی منارید و به توصیه صریح سند، یک کارشناس مدیریت دانش استخدام شد تا به مدیر اجرایی پروژه کمک کند.

امور کلیدی که این کارشناس بر اساس شرح خدمات باید به انجام برساند به صورت زیر است:

- تهیه استراتژی مدیریت دانش و بکار بستن موارد مهم آن
- طراحی، اجرا و مدیریت استراتژی ارتباطات و انتشارات
- راهنمایی و نظارت عالی بر وبسایت پروژه به گونه‌ای که دانش موردنیاز از آن طریق نیز مدیریت شود
- از کانال تجزیه و انتقال تجارب و درس آموخته‌های پروژه‌های موفق باعث ظرفیت‌سازی علمی و به اشتراک‌گذاری آن شود
- نیازسنجی آموزشی را به صورت مستمر در پروژه انجام دهد و بر اساس آن دوره‌های آموزشی را پیش‌بینی و اجرا کند.
- با همکاری کارشناس پایش و ارزیابی پروژه بر تأثیر آنچه را بنام علم و درس آموخته به سیستم وارد کرده بررسی و واسنجی کند. نتیجه این اقدام او مرحله بعدی اقداماتش را مشخص خواهد کرد.
- به مشاور ارشد پروژه در راستای درک دانش بومی و موقعیت سایت‌ها کمک کند.
- برای برنامه‌های محیط زیستی مانند روز ملی مقابله با بیابان‌زایی مطالب علمی تهیه و در جلسات ارائه کند.
- بر تهیه کلیه مستنداتی که در پروژه تولید می‌شوند اعم از ترجمه و یا تولیدات پروژه نظارت کامل داشته باشد

از آنجائی که یکی از بندهای سند در ارتباط با اهداف کلی آن استمرار بخشی بر الگوهایی است که منارید به وجود می‌آورد، حضور و تأثیر کارشناس مدیریت دانش به همراه کارشناسان ظرفیت‌سازی و پایش و ارزیابی اجتناب‌ناپذیر است. مخاطبان پروژه منارید از دسته‌های مختلفی از طبقات اجتماعی هستند و به همین نسبت تنوع تولیداتی که باید به وسیله کارشناس مدیریت دانش به این مخاطبان منتقل شود هم می‌بایست متناسب و متنوع باشند. به همین منظور کارشناس مدیریت دانش باید چند قابلیت را در خود به وجود آورد:

- ✓ قدرت تعامل با دیگران و برقرار ارتباط با همه دست‌اندرکاران پروژه
- ✓ خودکار و خودجوش در دریافت و توزیع اطلاعات با کمترین نیاز به نظارت
- ✓ قدرت اندیشه و استنباط سریع که بتواند مسائل را به راحتی و با کمترین صرف زمان به دیگران منتقل کند.
- ✓ قدرت برنامه‌ریزی و مدیریت آن
- ✓ پرانرژی و آماده برای انتقال دانش با روی گشاده به دیگران.

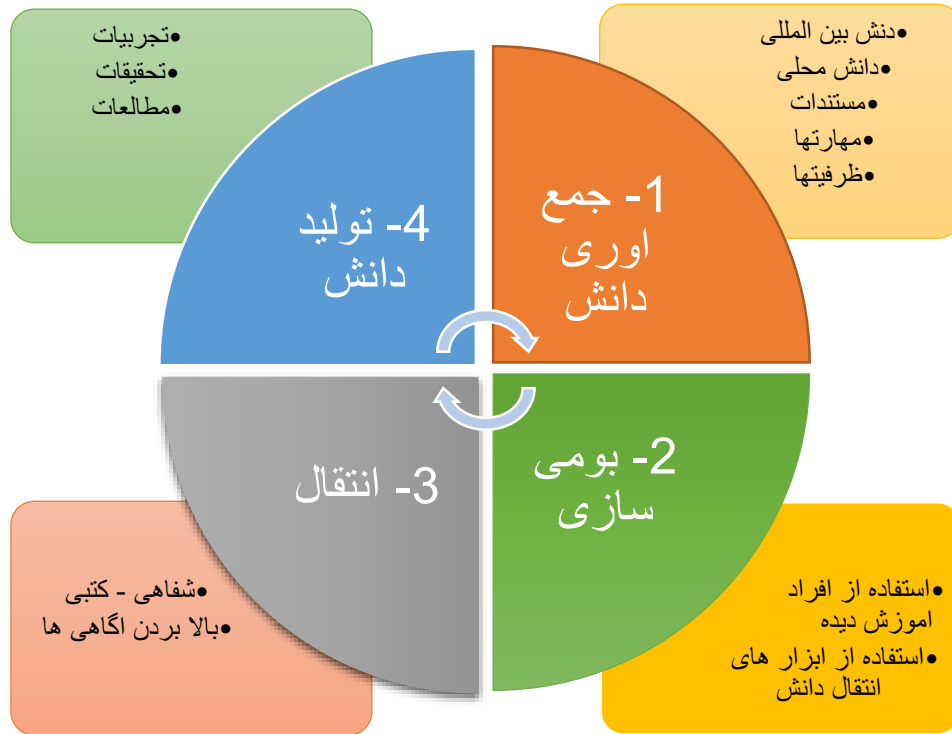
مدیریت دانش به‌عنوان یک اصل در منارید جریان دارد و در برنامه‌های سالانه خطوط اصلی و فرعی حرکت‌های خود را به نحوی ترسیم می‌کند که به‌سوی هدف‌های کلی خود حرکت کند.

گردش کار در مدیریت دانش

بطور کلی میتوان گردش کار مدیریت دانش را در چهار مرحله دانست، جمع‌آوری دانش از درون و برون مرزهای پروژه، بومی‌سازی یا تبدیل دانش به آنچه میتواند مورد استفاده مردم درگیر در پروژه شود، انتقال دانش بومی شده و آماده برای استفاده جامعه هدف پروژه به کاربران آن و دست‌آخر تولید دانش از آنچه انجام شده است با استفاده از مستندسازی و امیختن اطلاعات پروژه با منابع علمی موجود به منظور به وجود آوردن پشتوانه لازم برای تکرار.

جمع‌آوری دانش

هدف از مدیریت دانش برقراری جریان تبادل اطلاعات و دانش در یک پروژه است به‌نحوی که باعث بالا بردن ظرفیت آحاد مردمان درگیر در پروژه شود. در مسیر رسیدن به این هدف اطلاعات داخلی برآمده از دانش بومی و یا تجربیات حاصل از اجرای پروژه‌ها جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات به بیرون از مجموعه و حتی به درون آن ارسال می‌گردد تا سیکل تبادل دانش آغاز شود. اطلاعاتی نیز در جریان اجرای یک پروژه نیاز است که در منطقه موجود نیست و مجریان از آن‌ها بی‌خبرند. مدیریت دانش درسیکل گردش کار خود این‌گونه اطلاعات را از منابع گوناگون جمع‌آوری و در مقاطع مختلف با برنامه‌های آموزشی و سایر راه‌ها به دست متقاضیان آن‌ها می‌رساند. گردش دانش در یک پروژه دو مرحله مهم دیگر هم دارد که عبارت‌اند از بومی‌سازی و انتقال به مردم عادی (شکل ۲).



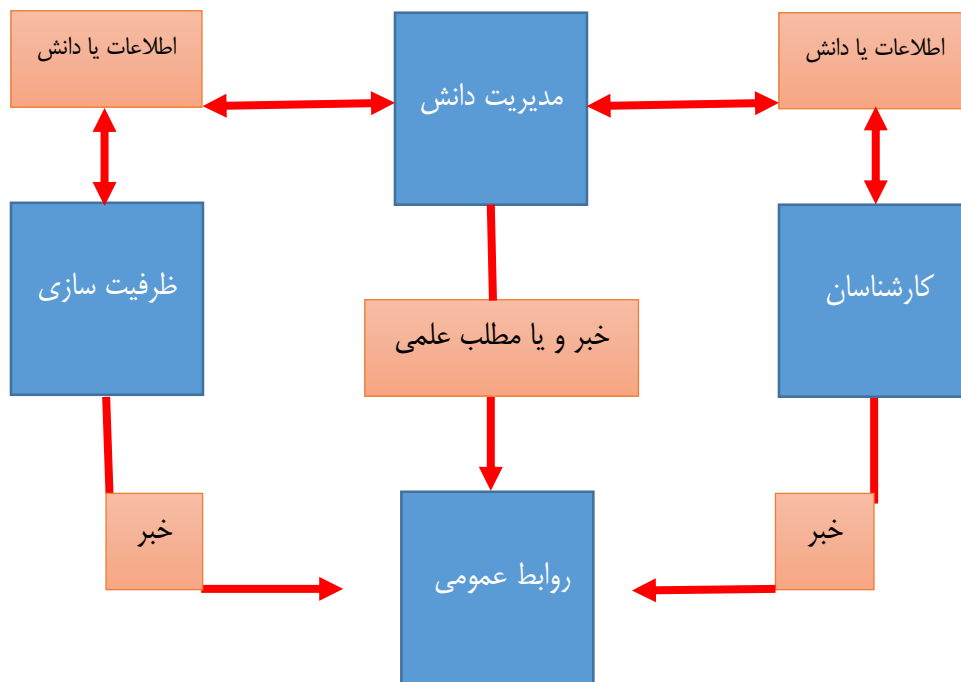
شکل ۲: شماتیک مراحل کار مدیریت دانش در پروژه منارید

بومی سازی

یک مرحله مهم از حلقه مدیریت دانش است. دانش جمع آوری شده خصوصاً اگر از منابع خارجی باشد باید با خصوصیات، فرهنگ، مهارت های فنی و اجتماعی مردمی که باید از آن استفاده کنند وفق داده شود. به عبارتی باید به زبان جامعه هدف درآید. همچنین اگر برای مردم درک آن سخت است باید از روش های آسان سازی و آموزش استفاده کرد. تشریک مساعی با مردمی که پروژه برای آنها اجرا می شود و آموزش کسانی که به عنوان سفیران شما در جامعه حضور پیدا خواهند کرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شبکه ای که برای بومی سازی به وجود می آید شامل کسانی است که در ظرفیت سازی جامعه محلی کار می کنید و کسانی که کار پایش اجرای برنامه ها را بر عهده دارند.

انتقال (

انتقال دانش بخشی مهم از ظرفیت‌سازی است. انتقال دانش مثلی است که مدیریت، ظرفیت‌سازی و روابط عمومی رؤس آن را تشکیل می‌دهند.



شکل ۳: گردش اطلاعات و دانش در پروژه منارید

مراحلی که برای انتقال دانش می‌توان متصور شد عبارت‌اند از انتشار دانش، آموزش و اطلاع‌رسانی. انتشار دانش بخشی است که مدیریت دانش از منابع مختلف از جمله کارشناسان پروژه بدست آورده و پس از اعمال اصلاحات به کارشناس روابط عمومی جهت انتشار ارسال می‌شود. در ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش اطلاعات موردنیاز دست‌اندرکاران ظرفیت‌سازی را فراهم می‌آورد تا کارشناس ظرفیت‌سازی با تشکیل کارگاه‌های گوناگون و با فنون مناسب این اطلاعات را به دست مصرف‌کنندگان آن برساند. مدیریت دانش خود به‌عنوان یک راهنمای دلسوز باید در کنار همه کارشناسان باشد و با اظهار نیاز هر بخش، درصدد تهیه دانش موردنیاز آن‌ها باشد.

جایگاه مدیریت دانش در سند پروژه‌ها

در چارچوب منطقی پروژه که اصول کار را مشخص میکند هدف اینچنین آمده است "رفع خلاء-ها و موانع موجود در مدیریت یکپارچه منابع طبیعی از طریق توسعه و تقویت ظرفیت نهادی دانش و هماهنگی و نیز توسط به نمایش گذاردن و بسط عمودی نمونه-های موفق و پایدار مدیریت آب و اراضی". که در آن رفع خلاء ها را با تقویت نهادی دانش ممکن میداند. بنابراین مدیریت دانش در بعد نهادی بسیار مهم دیده شده است. گرچه به منظور بسط مطالب چه بصورت افقی و چه عمودی نمیتواند از مدیریت صحیح دانش بی بهره باشد.

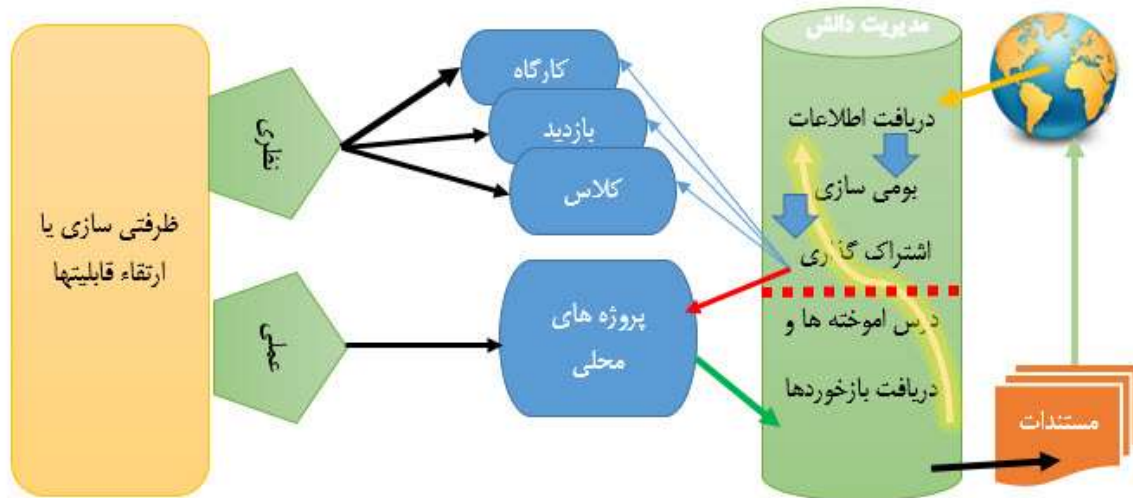
در سند پروژه ۹۵ مورد کلمه دانش بکار رفته است. مثلاً در ایندکس ۸٫۵ در باب توانایی‌های سازمان جنگل‌ها و مراتع کمبود دانش در زمینه‌ی مدیریت مشارکتی را مطرح می‌کند. در همین ایندکس از یافتن مکانیزمی صحبت می‌کند که طی آن انتقال دانش در سازمان را تسهیل کند. در چارچوب منطقی پروژه نیز از دانش و انتقال آن سخن می‌رود. یکی از راه‌حل‌هایی که برای رفع موانع موجود در راه مدیریت جامع منابع طبیعی وجود دارد چگونگی در هم آمیختن دانش بومی و مدرن است که باید به‌وسیله مدیریتی که بر دانش موجود اعمال می‌شود جامه عمل بپوشد. در بخشی از سند که به‌کارگیری کارشناسان مختلف را موردبحث قرار می‌دهد؛ کارشناس مالی را موظف می‌کند که در حمایت از تولید دانش و به اشتراک گذاردن آنجه از طریق آموزش‌های سازمان یافته و همراه با سنتز دانش‌آموخته‌ها و تجربه‌های موفق سرانجام می‌گیرد، کوشا باشد.

کارشناس مدیریت دانش باید جمع‌آوری و بازیابی دانش را انجام داده و آن‌ها را پروسس کند. برای گروه‌های مختلف خوراک فکری تهیه نماید و با استفاده از ابزارهای مختلف اطلاعات و دانش را به آن‌ها منتقل کند. مخصوصاً به‌گونه‌ای واضح اطلاعات موردنیاز برای پایش و ارزیابی را تهیه و در اختیار بگذارد. در پروژه تجارب موافقی به دست می‌آید که باید آن‌ها را مستند کند و برای استفاده عموم آماده نماید. آموزش‌های هدفمند را به‌صورت سالانه برنامه‌ریزی نماید به‌گونه‌ای که مسیر مشخصی را تا انتهای پروژه برای انتقال دانش طی کند.

پیوند مدیریت دانش و ظرفیت‌سازی در پروژه

ظرفیت‌سازی عبارت است از فرایندی که طی آن افراد چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت گروهی قابلیت‌های خود را در راستای حل مشکلات و رسیدن به اهداف تعیین‌شده افزایش می‌دهند. در منارید این افراد از مردم و دولتی‌ها هستند. افزایش همدلی بین آن‌ها با افزایش دانش در مورد نقاط مشترک امکان می‌آید. انتقال دانش موجود در بدنه کارشناسی پروژه به این دودسته از جمله همکاری‌های بین ظرفیت‌سازی و مدیریت دانش است. کارشناس ظرفیت‌سازی باید برای کارگاه‌های آموزشی خوراک مناسب تهیه کند. از طرفی مدیریت دانش باید تولیدات علمی و تجربیات به دست آمده را سروسامان دهد و به اشتراک بگذارد. همکاری در این دو حوزه برای موفقیت برنامه ظرفیت‌سازی اجتناب‌ناپذیر است. کارشناس ظرفیت‌سازی مانند مدیریت دانش باید دارای

استراتژی مشخصی باشد که در نقشه راهش مدیریت دانش را جای داده و انتظارات خود را از آن بیان کند. ظرفیت‌سازی نیازمند تهیه مطالبی برای ارائه در کارگاه‌های خود است و باید با همه کسانی که در کار



ظرفیت‌سازی هستند ارتباط برقرار کند. این امور همه از جنس دانش هستند و مدیریت دانش می‌تواند در تمام مراحل دستیار حوزه ظرفیت‌سازی باشد. ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و پایش و ارزیابی همواره باید مطالب خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند تا پروژه خوب پیش رود و بازخوردهای به موقع اسباب اصلاح مسیر شوند.

شکل ۴: ارتباط ظرفیت‌سازی و مدیریت دانش در پروژه منارید

تفکیک نوع انتقال دانش بین مدیریت دانش و ظرفیت‌سازی

اگر دانشی که به پروژه وارد میشود مستقل از انجام اقدامات باشد و صرفاً جهت افزایش آگاهی کارشناسان و یا حتی مردم محلی باشد وظیفه کارشناس مدیریت دانش است مثلاً برگزاری دوره مستند سازی مردمی در روستا و یا برگزاری دوره مدیریت مشارکتی و سایر موارد

اگر دانشی که باید به پروژه وارد شود به منظور انجام یک اقدام عملیاتی است وظیفه کارشناس ظرفیت‌سازی است. مثلاً در اقدام برای بهبود معیشت مردم با کشت گیاهان داروئی کلیه کارهای مناسب را کارشناس ظرفیت‌سازی برنامه ریزی میکند. بنابراین برگزاری کارگاه باید متصل به یک اقدام باشد و نه بخودی خود.

خروجی‌های مرتبط با مدیریت دانش

آنچه به‌عنوان خروجی نامیده می‌شود در قالب زمان و میزان تأثیرگذاری می‌تواند خروجی و یا دستاورد نامیده شود؛ بنابراین بسته به میزان زمانی که از شروع یک پروژه می‌گذرد می‌توان تأثیر آن را در جامعه هدف ارزیابی کرد. در پروژه منارید هم خروجی‌ها یا **outputs** و هم دستاوردها و یا **outcomes** مد نظر هستند. هر خروجی باید بر اساس یک شاخص ارزیابی شود. اگر روزی مقرر باشد که خروجی‌های مدیریت دانش را بررسی کنند می‌توان از جدول ۱ به‌عنوان یک نمونه استفاده کرد. لازم به یادآوری است که مراحل اجرا پس از شروع پروژه و دریافت درخواست‌ها از سوی متصدیان پروژه و انجام وظیفه توسط کارشناس مدیریت دانش می‌تواند پر شود. برای کیفیت اجرا نیز می‌توان سطوح مختلفی را در نظر گرفت مانند عالی که منظور نتیجه ایست که بیشتر از تصور ماست. خوب به معنای انجام امور بر اساس پیش‌بینی طرح است. متوسط یعنی به انتظارات ما پاسخ مناسب نمی‌دهد؛ و ضعیف به معنای عدم انجام وظیفه در حد مورد انتظار.

جدول ۱: مراحل اجرای یک فرآیند مدیریت دانش و شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد

مراحل	خروجی‌ها	نشانه‌ها	شاخص‌ها	کیفیت اجرا
جمع‌آوری دانش	دسترسی به دانش و اطلاعات داخلی و خارجی	برقرار سیستم اطلاع‌رسانی داخلی و خارجی	تعداد برنامه‌های ارائه‌شده برای برقرار ارتباط و نوع آن - میزان مطالب موجود و مفید	عالی
		تهیه مطالب موردنیاز و انتشار مطالب سودمند	در سایت - تعداد بروشورها - خبرنامه‌ها و توزیع کتاب	خوب
		بررسی تجربیات موفق سایر کشورها و تلاش برای استفاده از آن‌ها	تعداد تجربیات مورد استفاده	متوسط
	مستندسازی	تجربیات پروژه مستند شده است	تعداد مستندات	ضعیف

مراحل	خروجی ها	نشانه‌ها	شاخص‌ها	کیفیت اجرا
		بانک اطلاعاتی مستندات تهیه شده است	تعداد بانک‌های اطلاعاتی و موجودی آن‌ها از نظر حجم اطلاعات	تعداد مستندات تهیه و ارسال شده به منطقه از تجربیات سایر پروژه‌ها
	آگاه‌سازی	مردم در پروژه دانش کافی را در زمینه‌ی اهداف پروژه دارند. راه‌های طراحی پروژه برای حل مشکلاتشان را آموخته‌اند.	تعداد فراگیران محلی در برنامه‌های آموزشی	تعداد پروژه‌های مردمی نوشته شده و اجرا شده به وسیله مردم
	آگاه‌سازی	طرف‌های دولتی خود را شناخته و تعامل با آن‌ها را یاد گرفته‌اند. به سند پروژه دسترسی دارند و ساختار ایجاد شده برای تسهیل در کارهایشان را می‌شناسند	میزان مراجعه به کمیته‌های مختلف به منظور ارائه طرح	تعداد کلاس‌های توجیهی
	دانش تولید شده در دسترس اکثر دست‌اندرکاران و قابل استفاده برای آن‌هاست.	مواد آموزشی و مطالب سمعی و بصری به زبان قابل درک برای مردم تهیه و سطح‌بندی شده است. مثال‌های جهانی و علمی به زبان ساده درآمده‌اند	تعداد مطالب تهیه شده	
بومی‌سازی	مردم در سطحی قرار گرفته‌اند که بتوانند در مورد دانش تولید شده اظهار نظر کنند؛ و ارتباط خود را با منابع اطلاعاتی بیرون از جامعه خود برقرار کنند	مردم در امور مربوط به خود قادر به اظهار نظر هستند و نظرات آن‌ها استماع می‌شود. مدیریت دانش به همراه سایر قسمت‌ها امکانات را برای تماس مردم با مراجع دانش به وجود آورده است.	تعداد طرح‌های مردم محور که تصویب شده است	تعداد مراجعه‌کنندگان به سایت، تعدادی از مردم محلی و کارشناسان سطح شهرستان که به هر نحو با منابع و

مرحل	خروجی‌ها	نشانه‌ها	شاخص‌ها	کیفیت اجرا
			مراجع علمی پیوند داده شده‌اند	
	مردم نسبت به مدیریت جامع منابع طبیعی دید پیدا کرده‌اند و ربط برنامه‌های اجراشده با این موضوع را تا حدودی می‌دانند	آموزش در مورد منابع طبیعی و وابستگی آن به معیشت مردم انجام شده است و همکاران در سطح استان‌ها نسبت به این موضوع اطلاعات کافی برای انتقال به مردم را دارند	تعداد کلاس‌ها	
	دریافت اطلاعات از سایر نقاط جهان	دانش سایر مردمان در دیگر نقاط جهان با شرایط فرهنگی و اکولوژیکی همساز و به پروژه وارد شده است	تعداد	
	کارشناسان و مسئولان از موضوعات منارید آگاه هستند.	بروشور و مطالب فنی و علمی تهیه و در اختیار کارشناسان قرار گرفته است. بازدید و کارگاه برای دولتی‌ها برگزار شده است	تعداد	
	دغدغه دریافت دانش در مسئولان و کارشناسان به وجود آمده است	کارشناسان و مدیران در کلاس‌های آموزشی شرکت کرده‌اند و به نقش خود در مدیریت جامع منابع طبیعی آگاهی دارند	تعداد و آنالیز نظرسنجی‌ها	
	مردم نیاز به پروژه را برای دریافت مطالب علمی خود حس کرده‌اند	درخواست کارگاه و دوره‌های آموزشی داخل و خارج کشور از سوی دست‌اندرکاران دریافت اطلاعات از سایت منارید روند افزایش داشته است	تعداد درخواست‌های کتبی	انتقال دانش بومی شده
	صادرات دانش	تجربیات خوب از پروژه به سایر نقاط کشور و یا جهان ارسال شده است.	تعداد	

منارید

کیفیت اجرا	شاخص‌ها	نشانه‌ها	خروجی‌ها	مراحل
	تعداد طرح‌های مشترک با تحقیقات	از دانش موجود در تحقیقات استفاده شده است	همکاری با تحقیقات و دانشگاه‌ها	تولید دانش
	تعداد	طرح‌های سفارشی به تحقیقات و دانشگاه‌ها سپرده شده است		
	تعداد	دانشجویان تزه‌ای خود را در راستای تولید دانش در پروژه منارید سوق داده‌اند		
	تعداد کلاس‌های تشکیل شده تعداد آموزگاران و خطیبان که با این مباحث آشنا شده‌اند	جوان‌ها در حال رشد و درک منابع طبیعی و اهمیت حفظ آن هستند. معلمان، خطیبان و روحانیون مطالب علمی در مورد پروژه و اهداف آن دریافت کرده‌اند	همکاری با سازمان‌ها آموزشی و پرورشی	
	تعداد قرارداد و گزارش‌ها	بخش خصوصی در حال اجرای طرح‌های دانش‌محور در پروژه است.	مطالعات موردی	
	تعداد جلسات	کمیته‌های فنی در سطوح مختلف تشکیل شده و دانش موردنیاز خود در مورد طرح‌ها را از پروژه دریافت می‌کنید	تشکیل کمیته‌های فنی	

وضعیت شاخصهای مدیریت دانش در پروژه

عمده وظائف تعریف شده برای مدیریت دانش در دستاورد ۱ قرار دارد. در این دستاورد باید دانش تولید شده نسبت به عوامل تخریب سرزمین افزایش یابد. هر چهار مرحله از مدیریت دانش را میتوان در این دستاورد به خوبی دریافت.

دستاورد ۱: دانش تولیدشده و فهم ارتقا یافته نسبت به عوامل تغییر کاربری، که موجب تخریب سرزمین، اکوسیستم و منابع آبی می-شوند و دارای اثراتی بر روی خدمات زیست بوم و معیشت محلی هستند

مرتبط ترین خروجی هایی که در این دستاورد مورد انتظار است خروجی های ۳ و ۴ هستند. خروجی سه ارائه فهرستی مستند از نمونه-های موفق در زمینه تحقیقات، نوآوری-های کشاورزان، توسعه مشارکتی فن-آوری-ها و دانش محلی را انتظار دارد. و در خروجی چهار قرار است که افزایش آگاهی در تمام سطوح از جامعه محلی تا دست-اندرکاران سطح ملی نسبت به نیاز به و مزایای رویکرد یکپارچه به مدیریت منابع طبیعی اتفاق بیافتد.

در دست آورد دو بقیه قسمتها هستند که باید از نتایج دست آورد یک بهره مند شوند. بنابراین نقش مدیریت دانش حمایت از بهره برداران از دانش تولید شده است و مراقبت میکند تا گردش اطلاعات بخوبی به انجام برسد.

دستاورد ۲: ایجاد محیطی مساعد و حامی برای مدیریت یکپارچه منابع طبیعی و استفاده از دانش ارتقا یافته در مولفه ۱ پروژه

مدیریت دانش در دست آورد سه دوباره نقش مستقیم دارد از انجائیکه برای تغییر رویکرد به مثالهای عملی که حاصل مستند کردن پروژه های موفق و یا شکست خورده با ذکر علل شکست نیاز است.

دستاورد ۳: انعکاس رویکرد و تکنیک-های اجتماع محور و تاب آور در مقابل تغییرات اقلیم برای مدیریت پایدار زمین و آب از طریق مثال-های عملی مدیریت یکپارچه منابع طبیعی

در خروجی دوم از این دستاورد آنچه باید اتفاق بیافتد اجرا و پیاده-سازی شیوه-هایی برای مدیریت منابع آب و کاربری اراضی که با مردم سازگار، مقرون به صرفه و در مقابل تغییرات آب و هوایی تاب آور باشند و بتوانند در چارچوب محدودیت-های کشاورزی-اکولوژیکی محلی را بهبود بخشند.

دستاورد ۱

شاخص: گزارش تحلیل جنسیتی

وضعیت: انجام نشده است

وظیفه مندی: سمن های محلی و کارشناس ظرفیت سازی

زمان تکمیل: ۲۰۱۶

خروجی ۳: ارائه فهرستی مستند از نمونه-های موفق در زمینه تحقیقات، نوآوری-های کشاورزان، توسعه مشارکتی فن-آوری-ها و دانش محلی

شاخص: وجود شواهدی مبنی بر افزایش سطح آگاهی در سطح ملی، استانی و محلی در خصوص مدیریت یکپارچه منابع طبیعی، تاثیر جنسیتی سرمایه-گذاری-های زیست محیطی و تاثیرات فزاینده فعالیت-های سرمایه-گذاری بر محصولاتی که بوسیله زنان تولید میشود

وضعیت: بخشی انجام شده است که شامل انتشار کتاب و خبرنامه به منظور اطلاع رسانی است و درگیر شدن زنان در کاشت گیاهان مرتعی و تهیه نهال نیز از موارد مشارکت زنان بصورت مستقیم در اصلاح منابع آب و خاک میباشد.

یک نوشته در مورد خشک کن های خورشیدی در اختیار منارید قرار گرفته است

یک نوشته در مورد گلخانه های چینی تهیه و در سایت قرار داده شده است.

بخشی هنوز باقیمانده است که انتشار مستندات از تجربیات موفق از منابعی خارج از پروژه و گردآوری و انتشار تجربیات بدست آمده از درون پروژه قسمتی از آنست.

تهیه مستندات گسترش ایده های منارید در سایر استانهای کشور

وظیفه مندی: مدیریت دانش

زمان تکمیل: ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶

خروجی ۴: افزایش آگاهی در تمام سطوح از جامعه محلی تا دست-اندرکاران سطح ملی نسبت به نیاز به و مزایای رویکرد یکپارچه به مدیریت منابع طبیعی

شاخص: تعداد نمونه‌های موفق مدیریت آب و مدیریت یکپارچه منابع طبیعی در چهار استان

وضعیت: چهار فعالیت در مورد کشاورزی پایدار – دو مورد پرداخت برای خدمات زیست بوم – چهار مورد مدیریت حوزه آبخیز و مدیریت مرتع انجام شده است گزارشها موجود میباشند که باید در قالب نشریاتی سروسامان داده شده و چاپ شوند

راه اندازی کتابخانه های کودک با محوریت حفظ و نگهداری از منابع طبیعی

راه اندازی مدرسه سبز در هر سایت

زمان و بودجه

در شرایط کشور ما پیش‌بینی بسیار سخت است اما با توجه به تجربه می‌توان برنامه‌های زیر را به‌منظور تحقق بخشیدن برنامه‌های پیش‌گفته ارائه کرد (جدول ۲).

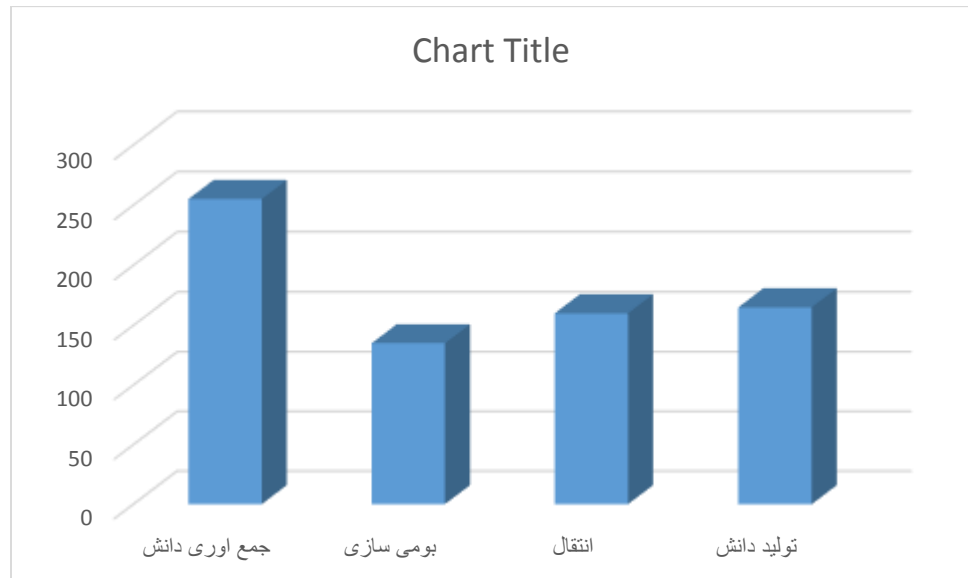
جدول ۲: برنامه‌های مدیریت دانش در سالهای پیش رو به منظور پیش برد استراتژی آن در پروژه منارید

زمانبندی و بودجه تقریبی مدیریت دانش تا سال ۲۰۱۷								
اثر	انتظار	اولویت	بودجه مورد نیاز میلیون تومان	بازه زمانی			نوع فعالیت	حوزه فعالیت
				2017	2016	2015		
تربیت حداقل یک نفر علاقمند به مستند سازی	شرکت مردم هر روستا از سایتها در یک دوره	دو	60				کلاسهای آموزشی مستند سازی برای مردم	جمع اوری دانش
یاد گیری اخلاق مشارکت در تیم منارید و حبله رود	برگزاری ۴ دوره (کارگاه)						ادامه کلاسهای مدیریت مشارکتی	
درک یکسان از مدیریت یکپارچه منابع طبیعی در بین مدیران و تصمیم گیران استان- و سطح ملی در سازمان جنگلها استانها	یک دوره در سطح ملی و پیچ دوره برای استانها						کلاسهای آموزش INRM	
	یک مورد در هر کدام از سالهای پیش رو	سه	150				ماموریت آموزشی به خارج از کشور	
تعیین جایگاه مدیریت دانش در پروژه منارید و حبله رود و ارتباط آن باسایر دیسپلین ها	یک نفر	سه	70				استفاده از مشاور بین المللی	
تغییر نگرش ۲۰ درصد از دانش آموزان و معلمان مدارس هدف نسبت به منابع طبیعی	تجهیز یک کتابخانه و مدرسه بعنوان الگو در هر روستای سایتها	یک	20				تجهیز کتابخانه (تبدیل کتابخانه‌ها به مرکز یادگیری اجتماع محور) خرید کتاب و سایر وسائل کمک آموزشی	

خوانده شدن هر متن حداقل بوسیله ۵ نفر از کسانی که آنها را دریافت کرده اند	هر سال دو متن	یک	15				تهیه متون علمی و تالیف کتابهای کاربردی	بومی سازی
خوانده شدن آنها بوسیله افراد محلی در روستاها	یک نمونه برای هر روستا	یک	30				تهیه مطالب مورد نیاز به زبان ساده تهیه بروشور و پوستر موضوعی ۴-۱	
بکار بستن حداقل یک تجربه از مجموعه بازدیدها بوسیله گروه توسعه روستا	یک مورد برای هر سایت در سال	دو	30				بازدید از پروژه های موفق ۴-۱	
		دو	60				مشارکت با بخش خصوصی	
		سه	15				شرکت مردم در همایش های کاربردی	
ساخت یک نمونه بوسیله مردم با استفاده از سرمشق منارید	سه مورد برای سایتها	یک	140				ساخت گلخانه های چینی	انتقال
ساخت حداقل یک دستگاه بوسیله روستائیان	سه دستگاه برای سایتها	یک	20				ساخت خشک کن های خورشیدی	
اجرای یک مورد موفق	دو مورد در دو سایت	یک	15				برنامه ریزی برای اجرای الگوی کشت با استفاده از جی ای اس مشارکتی	
		دو	15				شرکت در برنامه های خاص مثل هفته منابع طبیعی بازدید جامعه محلی و کارشناسان از تجارب موفق	
افزایش ۱۰٪ در سال	افزایش بازدید کنندگان	دو					بروز کردن سایت منارید	
تکمیل بانک اطلاعاتی منارید	امور برای هر سایت	یک	45				تهیه مستندات تدوین و انتشار تجارب موفق گردآوری شده توسط پروژه به صورت مجازی و چاپی	تولید دانش
		یک	40				اجرای طرحهای کوچک فرهنگی و علمی	
انتقال تجربه ها به حداقل یک گروه توسعه روستا	برای هر سایت یک مورد یافت شود	دو	30				مطالعات موردی استخراج تجربه های موفق و ثبت آنها	
	یک برنامه در سال	یک	50				برنامه های مشترک با دستگاههای فرهنگی و پرورشی کشوری	

جمع بودجه تقریبی مورد نیاز در صورت اجرای همه برنامه ها

وضعیت بودجه در طبقه بندی چهار گانه



منابع

Beijerse, R. (1999). Questions in Knowledge Management: defining and conceptualising a phenomenon. Journal of Knowledge Management. Volume 3, Number 2, pp. 94-109. MCB University Press.