



# فهرست

ایجاد بانک دروس آموخته به تنهایی کافی نیست!	۳
جستجوی هوشمند	۷
استاندارد بین‌المللی ISO9001	۱۱
طراحی دوره‌های آموزش مدیریت دانش با هدف افزایش مشارکت مدیران	۱۶
چگونگی مشارکت ذینفعان در تهیه نقشه دانش	۲۲
یکپارچه‌سازی تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدیریت دانش	۲۶
روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۲	۳۱
بهبود خدمات با تحلیل کلان داده‌ها در سازمان	۳۵
حفظ و انتقال دانش	۴۳
معرفی کتاب مدیریت دانش	۵۱
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۵۲

## هیات تحریریه

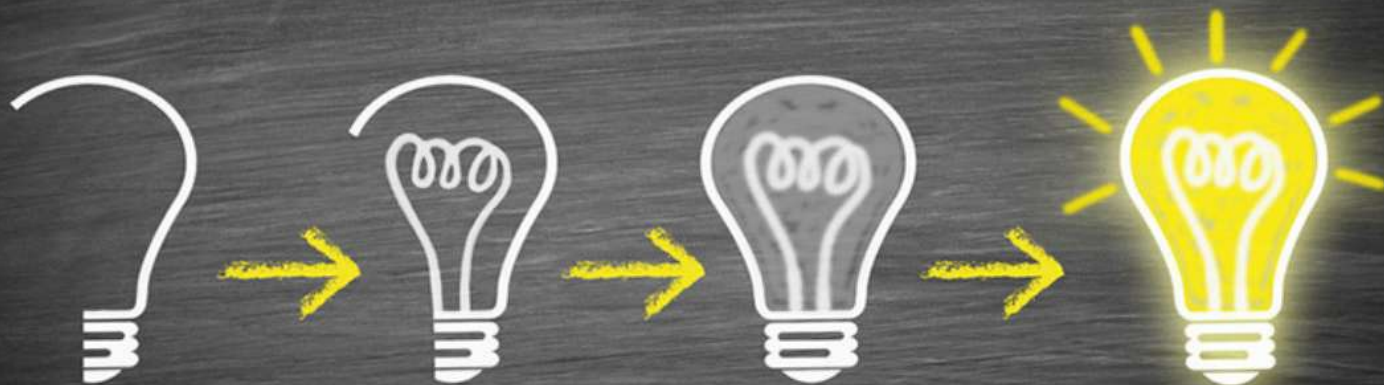
مدیرمسئول: نوید نوظافتی  
سرمدبیز: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- روح‌اله خزایی
- الهه جدیدزاده
- هدی عباسی
- سحر یاقوتی
- حامد کوچک‌پور
- محمدحسن بختیاری
- محمد حقیقی‌فرد
- حسین خدایاری

ویراستار: الهه جدیدزاده

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی





## 1 Lesson Learned



# ایجاد بانک دروس آموخته به تنهایی کافی نیست!

ترجمه و تدوین: **امیر خسروانی**

سردبیر و مدیر ارشد پروژه



بکارگیری پیشرفته‌ترین فناوری و فرآیندها در برنامه مدیریت دانش بدون تعامل کارکنان به مشارکت در آن معنایی ندارد و متأسفانه افراد به علل زیادی در این قبیل فعالیت‌ها مشارکت نمی‌کنند. طبق نتایج حاصل از مطالعات انجام‌شده اغلب کارکنان در ارتباط با ارزش‌های ناشی از مدیریت دانش شک داشته و آن را همراستا با اهداف اصلی سازمان نمی‌دانند. بنابراین استفاده از عوامل انگیزشی و تعیین مشوق‌هایی جهت ترغیب افراد به تسهیم و بکارگیری دانش در ابتدای امر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها از طریق پاداش و تقدیر به دنبال ایجاد تعادل میان فعالیت‌ها هستند اما عدم همسویی پاداش با نیازمندی‌های افراد سبب کاهش کارایی آن می‌شود. در ادامه به برخی از عوامل تشویق‌کننده و بازدارنده جهت اجرای پروژه‌های مدیریت دانش اشاره می‌شود.

”  
مشاهده همکاران  
به هنگام استفاده  
از درس آموخته‌ها،  
به اشتراک‌گذاری  
دانش و غیره در گذر  
زمان منجر به تبدیل  
مدیریت دانش به  
عنوان یک بخش  
اصلی از وظایف  
سازمانی می‌شود.“

## ۱ عوامل انگیزاننده مدیریت دانش

- برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش به محرکی منطقی، ساده و شفاف برای متقاعد کردن مدیران ارشد کسب‌وکار نیاز است. اهداف و استراتژی‌های سازمانی نخستین انگیزه‌ای است که باید به هنگام شروع برنامه مدیریت دانش در سازمان به آن پرداخته شود.
- جهت کسب همراهی افراد می‌بایست چند داستان موفقیت از پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش درون سازمان بیان کرد. به عبارت دیگر یک داستان موفق که منجر به ایجاد ارزش افزوده، کاهش ریسک یا غیره شده ارزش مدیریت دانش را با برانگیختن احساسات شنوندگان منتقل می‌کند. از این طریق مدیریت دانش در نظر کارکنان ارتقا می‌یابد و این امر فراتر از بیان منطق تجاری است. اما تا زمانی که داستان‌های موفقیت در سازمان وجود نداشته باشد، امکان علاقمند کردن افراد به مدیریت دانش وجود ندارد.
- سومین انگیزه، کمک به شکل‌گیری انتظارات سطوح ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش است. در واقع با تعیین نحوه عملکرد، نقش‌ها، فرآیندها و فناوری مدیریت دانش، مدیران می‌توانند انتظارات و اهداف روشنی را در این زمینه مشخص کنند. با این کار، مدیریت دانش به عنوان جزئی از فرآیندهای اصلی سازمان قرار گرفته و انجام موفق وظایف در گرو اقدامات دانش‌محور است.
- پس از اجرای مدیریت دانش به صورت آزمایشی و پایلوت، ارائه داستان‌های موفقیت سازمان و تعیین چارچوب و انتظارات مدیریتی تعداد بیشتری از افراد مشارکت خواهند کرد. مشاهده همکاران به هنگام استفاده از درس آموخته‌ها، به اشتراک‌گذاری دانش و غیره در گذر زمان منجر به تبدیل مدیریت دانش به عنوان یک بخش اصلی از وظایف سازمانی می‌شود. به طوری که عدم توجه به آن امری نامتعارف در سازمان به نظر می‌رسد.

## ۲ عوامل بازدارنده

- از آنجا که معرفی موضوعی جدید منجر به برهم زدن شرایط موجود می‌شود؛ خطر از دست دادن وضعیت فعلی یک بازدارنده قوی در مقابله با برنامه‌های تغییر است و می‌تواند به عنوان عاملی قدرتمند علیه اجرای مدیریت دانش عمل کند. هرچند مدیریت دانش در آینده مزایای متعددی برای سازمان به همراه خواهد داشت اما افراد اغلب تمایلی به از دست دادن مزایای ملموس فعلی ندارند.





• با توجه به اینکه تغییر همواره شامل از دست دادن است و اجرای پروژه مدیریت دانش در سازمان جز جدایی ناپذیری از تغییر است؛ شروع آن به دلیل از دست دادن قدرت و اعتبار برخی از افراد همواره با مقاومت‌هایی روبه‌رو است.

• با شکست یک برنامه تغییر، افراد مربوط به شدت در معرض مواخذه قرار می‌گیرند؛ در حالی که اگر این تغییر موفقیت‌آمیز باشد، در ازای آن پاداشی دریافت نمی‌کنند. این موضوع منجر به مقاومت بالای عوامل اجرایی در برابر تغییرات و برنامه‌های بهبود می‌شود.

مجریان مدیریت دانش بایست با پررنگ کردن مشوق‌ها و تضعیف عوامل بازدارنده در سازمان به اجرای پروژه اقدام کنند. تضعیف عوامل بازدارنده در کنار تشویق حائز اهمیت است زیرا تنها با ایجاد انگیزه برای انتشار دانش توجه سازمان صرف امور کم اهمیت می‌شود. در برخی از سازمان‌ها افراد در ازای انتشار دانش پاداش‌هایی را دریافت می‌کنند اما کنترل کیفی لازم بر روی دانش‌های منتشرشده وجود ندارد. در نتیجه این امر، عرضه روزافزون دانش بی‌کیفیت و بدون تقاضا در سازمان به وجود آمده و کار بازیابی دانش مناسب را پیچیده خواهد کرد. به عبارت دیگر انتشار دانش بدون کنترل کیفیت و ارزیابی و عدم استفاده مجدد از آن نتیجه‌ای جز پر کردن پایگاه دانشی به همراه ندارد و حتی منجر به کسب نتایج معکوس می‌شود. پایگاه داده‌ای که بیش از حد از دروس آموخته بی‌کیفیت پر شده، بازخورد مناسبی از سوی کاربران کسب نکرده و منجر به عدم بازدید دوباره آن‌ها می‌شود. بنابراین تشویق به جستجو و به کارگیری دانش بیش از ترغیب به تسهیم آن موثر است.



## پیوند مستقیم میان به اشتراک گذاری دانش و پاداش‌های مالی را سست کنید!

از طرف دیگر امتیازات و پاداش‌های سازمانی برای ایجاد انگیزه در کارکنان، باید با دقت انتخاب شده و بسیار محتاطانه مورد استفاده قرار بگیرند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های بین‌المللی، به منظور افزایش مشارکت افراد و انگیزه آن‌ها جهت ثبت دانش در پایگاه دانشی سازمان، از پاداش مالی استفاده می‌کرد. اما پیش از ارزیابی‌های سالانه و بررسی میزان مشارکت کارکنان متوجه شد که حجم بسیار زیادی از اطلاعات ناکارآمد در این سیستم ذخیره شده و کارکرد آن را با مشکل روبه‌رو کرده است.



می‌توان گفت روش‌های مؤثرتری برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات وجود دارد که کمترین هزینه را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. به عنوان مثال، مهم‌ترین دلیل مشارکت ۲۵۰۰۰ تکنسین خدماتی زیراکس در بانک اطلاعاتی شرکت Eureka، کسب اطلاعات به‌روز و جدید در موضوع تعمیرات و نگهداری است. همچنین به عقیده کارول کینزی گومن، رئیس شرکت مشاوره کینزی، کسب تخصص کافی و شناخت افراد در سازمان انگیزه بسیار خوبی برای مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش است.

با توجه به مثال‌های بالا، این نکته وجود دارد که پیوند مستقیم پاداش‌های مالی با اشتراک و انتشار دانش در سازمان، منجر به اندوخته بسیار زیادی از اطلاعات و داده‌های بی‌کیفیت می‌شود. در مثالی دیگر، از زبان نیک میلتن مشاور مدیریت دانش، نقل شده که مدیر یکی از شرکت‌های بزرگ، به منظور ارزیابی کارکنان سازمان خود شاخصی تحت عنوان "ثبت ۱۰ دانش در پایگاه دانش" را در نظر گرفته بود. این امر موجب انتشار سالانه یک میلیون دانش در شرکتی با بیش از ۱۰۰۰۰۰۰ کارمند شد. بنابراین بدون استفاده از سیستم طبقه‌بندی دانش (ارزیابی دانش‌های ثبت شده)، افزایش بیش از حد دانش‌ها (معمولاً بی‌ربط)، سیستم را کاملاً مختل کرده و امکان دسترسی به دانش‌های مفید توسط کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد.

source:<https://www.nickmilton.com/2020/09/reasons-why-you-should-not-incentivise.html>  
<https://www.nickmilton.com/2016/02/loss-aversion-and-dis-incentives-for-km.html>  
<https://www.nickmilton.com/2016/11/i-last-month-about-4-reasons-to-try-km.html>

”

سندی ماوسلی، سخنگوی زیراکس می‌گوید: اگرچه در آغاز اجرای برنامه Eureka پیشنهاد جوایز مالی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان، توسط سازمان‌های مختلف مورد قبول واقع نشد، اما در صورت اجرای این پیشنهاد نیز نتیجه مورد انتظار از آن کسب نمی‌شد. در واقع، انگیزه کارکنان برای مشارکت در Eureka، شناخت خبرگان مشابه خود برای همکاری در جهت حل مشکلات بسیار دشوار در سازمان است.“



2 Intelligent Search



## جستجوی هوشمند

ترجمه و تدوین: روح‌اله خزایی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش



IBM

هوشمندسازی اشیاء با تولید نخستین گوشی‌های هوشمند توسط شرکت IBM در اوایل دهه ۹۰ میلادی آغاز شد. در ادامه شرکت اپل با معرفی آیفون در سال ۲۰۰۷، تحولی در صنعت گوشی‌های هوشمند پدید آورد. فراتر از گوشی‌های هوشمند، اکنون با لوازم خانگی، خودرو، ساعت و حتی شهرهای هوشمند روبه‌رو هستیم. قهوه‌ساز هوشمند شما با صدایتان فعال می‌شود، یخچال هوشمند موجودی مواد غذایی را کنترل می‌کند و با استفاده از تلفن همراه می‌توان تنظیمات ترموستات هوشمند را تغییر داد به طوریکه هنگام ورود، خانه گرم باشد.

هوشمندی تنها محدود به حوزه‌های ذکر شده نیست و با گذشت چندین دهه از به وجود آمدن موتورهای جستجو، فرآیند جستجو نیز هوشمندتر شده است. چرا که در طول این سال‌ها، حجم محتوای جستجو شده به شدت رشد داشته و در عین حال، انتظارات کاربران برای یافتن پاسخ مناسب در کمترین زمان ممکن نیز به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. با تغییر شرایط، بهبود



عملکرد موتورهای جستجو در اولویت شرکت‌های فعال در این بخش قرار گرفت. بر این اساس، فرآیندی که صرفاً به جستجوی کلید واژه‌ها می‌پرداخت، به مرور با استفاده از فناوری ریشه‌یابی کلمات، شناسایی مترادف‌ها و پردازش زبان طبیعی تکامل پیدا کرد.

یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش تصفیه داده‌هایی است که از منابع غیرقابل اعتماد وارد سازمان می‌شوند. امروزه مدیریت دانش قادر است، با استفاده از ابزارهای متعدد از جمله جستجوگرهای هوشمند داده‌های متنوع را مورد ارزیابی قرار داده و دسترسی به داده‌های مدنظر را به میزان قابل توجهی تسریع کند. به همین سبب موتورهای جستجو یکی از اصلی‌ترین ابزارها در مدیریت دانش به شمار می‌رود. موتور جستجوی سازمانی، دسترسی آسان و سریع به اطلاعات را امکان‌پذیر کرده و سیلوهای دانشی را حذف می‌کند. تسریع دسترسی به اطلاعات منجر به صرفه‌جویی در هزینه و افزایش رضایت مشتری می‌شود. در ادامه به معرفی ۵ پیشرفت کلیدی در زمینه هوشمندسازی جستجو پرداخته می‌شود.



## ۱ هوش مصنوعی

پیشرفت‌های هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) تقریباً تمام جنبه‌های فناوری از جمله مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار داده است. هوش مصنوعی می‌تواند با استفاده از مدل‌سازی‌های پیچیده، هدف کاربر از جستجو را تشخیص دهد. در واقع موتور جستجو با درک نیاز افراد می‌تواند بهترین پاسخ را به درخواست‌های آن‌ها ارائه کند. علاوه بر این، با پردازش هوشمند تعاملات و پیش‌زمینه کاربر (هویت، تاریخچه، فعالیت‌های جاری وغیره) می‌توان نیاز دانشی او را مشخص کرد. به بیان ساده، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین (Machine Learning) به موتور جستجو اجازه می‌دهد تا درخواست را به همان روشی که مغز انسان به یک سوال پاسخ می‌دهد، پردازش کند.

## ۲ جستجوی مبتنی بر صدا

سال‌ها، تایپ یک سری کلمات کلیدی اولین و ضروری‌ترین گام برای جستجو بود. اکنون، جستجوی صوتی همه چیز را تغییر داده است. کاربران می‌توانند به سادگی از الکسا یا هر یک از سیستم‌های جستجوی با تجزیه و تحلیل گفتار به صورت در لحظه (real-time)، کارمندان مرکز تماس می‌توانند به سادگی با مشتریان در مورد مشکلاتشان گفتگو کنند. با جلو رفتن مکالمه، نتایج پرسش‌ها به طور خودکار روی دسکتاپ کارمند مرکز تماس ظاهر می‌شود.





استفاده از این روش تاثیر زیادی در کاهش زمان رسیدگی و حصول نتیجه پس از برقراری اولین تماس دارد. همچنین به کارگیری جستجوی مبتنی بر صدا در نرم‌افزارهای مدیریت دانش در تسهیل دسترسی به دانش‌های مورد نیاز کاربران می‌تواند تاثیر بسزایی داشته باشد.



## ۳ دستیار مجازی هوشمند

دو اصطلاح "چت بات" و "دستیار مجازی هوشمند (IVA)" اغلب به صورت مترادف استفاده می‌شوند اما تفاوت‌های واضحی بین آن‌ها وجود دارد. چت بات‌ها تا حدی گفتگوی انسانی را تقلید می‌کنند، اما به دستورات خاص از پیش نوشته شده، محدود می‌شوند. به عبارت دیگر IVAها قابلیت برقراری مکالمه با انسان‌ها را دارند. به طور مثال اگر کاربر در مورد سفارش سوالی بپرسد و شماره سفارش را وارد کند، IVA این اطلاعات را ذخیره می‌کند و می‌تواند بعداً در مکالمه دوباره به آن دسترسی داشته باشد. اگر سوال بعدی در مورد تغییر آدرس تحویل باشد، ربات هنوز می‌داند که چه کسی صحبت می‌کند و در مورد چیست. این بدان معناست که دستیاران مجازی هوشمند قادر به ذخیره‌سازی و بکارگیری سوابق یک مکالمه هستند. دستیاران مجازی هوشمند از طریق یادگیری ماشین و یادگیری عمیق، دایره لغات بزرگی ایجاد کرده و فرمول‌های محاوره‌ای را درک می‌کنند. آن‌ها با استفاده از پردازش زبان طبیعی (NLP) به سوالات پاسخ‌های دقیق و صحیح می‌دهند. درگیر کردن مشتریان در مکالمات طبیعی از جمله مزایای IVAها بوده و به ایجاد تجربه مثبت در ذهن مشتریان کمک می‌کند. با پیاده‌سازی این فناوری، کسب‌وکارها می‌توانند پشتیبانی ۲۴ ساعته و تقریباً بدون توقفی را ارائه دهند. مشکلات مشتری را می‌توان به سرعت و با حداقل تلاش چه از جانب نمایندگان امور مشتریان و یا خود مشتری حل کرد. هوش مصنوعی به کسب‌وکارها امکان شخصی‌سازی تجربیات مشتریان را داده و با ثبت رفتارهای قبلی آن‌ها به ساده‌سازی تعاملات کمک می‌کند. کسب‌وکارها با خودکار کردن فرآیند خدمات مشتریان در هزینه‌های خود صرفه‌جویی می‌کنند، چرا که در این صورت برای آموزش کارکنان جدید هیچ هزینه‌ای صرف نمی‌شود.

” جستجوی صوتی نه تنها موجب تسهیل دستیابی به پاسخ برای افراد شده، بلکه جستجو در مراکز تماس را نیز متحول کرده است. “



source:<https://www.kmworld.com/PDF/44a9f454-03a5-461d-b06b-4a670fda581d.pdf?i=383cf767-024f-434e-8996-47a23c87632a>

## ۴ جستجوی کنشگرانه (Proactivesearch)

با بالا رفتن انتظارات مشتریان برای دریافت خدمات سریع، بهترین نوع جستجو این است که اصلاً جستجو نکنید. در جستجوی کنشگرانه، یک برنامه کاربردی به طور خودکار پیش از تایپ کردن عبارت جستجو، نتایج مورد انتظار مشتریان را نمایش می‌دهد. با جستجوی کنشگرانه، سیستم از داده‌هایی نظیر اینکه کاربر چه کسی است، درخواست‌های قبلی او چه بوده، چه سوالاتی پرسیده است، چه دانش‌هایی را پیش از این جستجو کرده و مواردی از این دست استفاده می‌کند. در بسیاری از موارد، این اطلاعات برای نمایش محتوای مورد نظر کاربر بدون نیاز به تایپ کلمه کافی است.

## ۵ جستجوی مرتبط

در جستجوی مرتبط، برنامه کاربردی پس از اتمام جستجوی کاربران نتایج مرتبط با آن جستجو را نشان می‌دهد. غالباً نیاز مشتری پیچیده‌تر از آن است که با یک محتوا پاسخ داده شود و کاربر ممکن است برای حل مشکل به اطلاعات بیشتری نیاز داشته باشد. برخی از برنامه‌ها «مقالات مرتبط» را ارائه می‌کنند که کاربران می‌توانند پس از خواندن پاسخ اصلی خود، آن‌ها را مرور کنند. مشکل این است که اکثر برنامه‌های این چنینی، این پیوندها را به صورت دستی توسط ادمین سیستم ایجاد می‌کنند. فناوری جدید از هوش مصنوعی برای پیوند پویا با محتوای مرتبط استفاده کرده و ضمن صرفه‌جویی قابل توجه در منابع، ارزش مورد نیاز کاربران را نیز خلق می‌کند.

این پنج پیشرفت در زمینه جستجوی هوشمند یک نقطه اشتراک دارند، همه آن‌ها یافتن آنچه که نیاز است را برای کاربران آسان کرده و بدین شکل فرهنگ اشتراک و دسترسی به دانش سایرین را در سازمان تقویت می‌کنند. از آنجایی که میزان اطلاعات ایجاد شده همچنان در حال رشد است، هدف اصلی جستجوی هوشمند، تسهیل مسیر رسیدن به سوزن در انبار کاه است.



3 ISO 9001



## استاندارد بین المللی ISO 9001

ترجمه و تدوین: الهه جدیدزاده

کارشناس مدیریت دانش

سازمان بین المللی استاندارد (ISO)، فدراسیون جهانی از سازمان های استاندارد ملی است که تهیه استانداردهای بین المللی اغلب از طریق کمیته های فنی آن صورت می گیرد. اتخاذ سیستم مدیریت کیفیت (QMS)، یک تصمیم استراتژیک برای سازمان است که به بهبود عملکرد سازمان کمک کرده و یک مبنای منطقی برای فعالیت های توسعه پایدار فراهم می کند. مبنای بالقوه استقرار مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد بین المللی برای یک سازمان شامل موارد زیر می باشد:

- توانایی ارائه مستمر محصولات و خدمات مطابق با نیازهای مشتری و مقررات؛
- تسهیل فرصت ها به منظور افزایش رضایت مشتری؛
- رسیدگی به ریسک ها و فرصت های مرتبط با اهداف سازمان؛
- توانایی مطابقت با الزامات مشخص شده سیستم مدیریت کیفیت.





نظام‌نامه کیفیت  
برای هر سازمان  
منحصر به فرد  
بوده و امکان  
انعطاف‌پذیری در  
تعیین ساختار،  
فرمت، محتوا یا  
روش ارائه برای  
مدون کردن  
سیستم مدیریت  
کیفیت برای تمامی  
سازمان‌ها را فراهم  
می‌سازد.

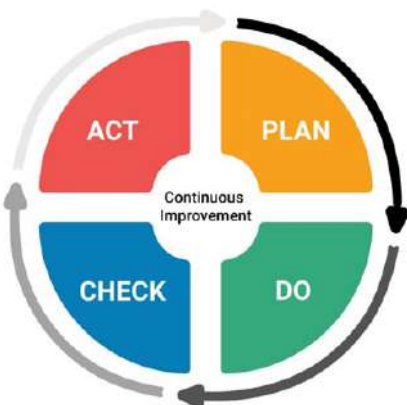
نظام‌نامه کیفیت برای هر سازمانی منحصر به فرد بوده و این استاندارد امکان انعطاف‌پذیری در تعیین ساختار، فرمت، محتوا یا روش ارائه برای مدون کردن سیستم مدیریت کیفیت برای تمامی سازمان‌ها را فراهم می‌کند. به طوریکه ممکن است یک سازمان کوچک درج سیستم مدیریت کیفیت و کلیه روش‌های اجرایی مدون الزام‌شده در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را در یک نظام‌نامه ترجیح دهد. در مقابل سازمان‌های بزرگ و چند ملیتی ممکن است به چند نظام‌نامه در سطح جهانی، ملی یا منطقه‌ای و با سلسله‌مراتب پیچیده‌تری برای مستندات، نیاز داشته باشند.

نظام‌نامه کیفیت باید دامنه شمول سیستم مدیریت کیفیت را مشخص کرده و جزئیات، توجیهات برای هر نوع استثنا کردن الزامات استاندارد و همچنین روش‌های اجرایی مدون و توصیفی از فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت را در برداشته باشد. اطلاعات در مورد سازمان از قبیل نام، مکان و روش‌های تبادل اطلاعات باید در نظام‌نامه کیفیت گنجانده شود.

### الزامات ISO ۱۰۰۹

موارد زیر در استاندارد ISO ۹۰۰۱ به عنوان مکمل الزامات مربوط به محصولات و خدمات در سیستم مدیریت کیفیت شناخته می‌شوند. لازم به ذکر است توجه به این عوامل در بهبود محصولات و خدمات ارائه شده، نقش قابل توجهی دارد.

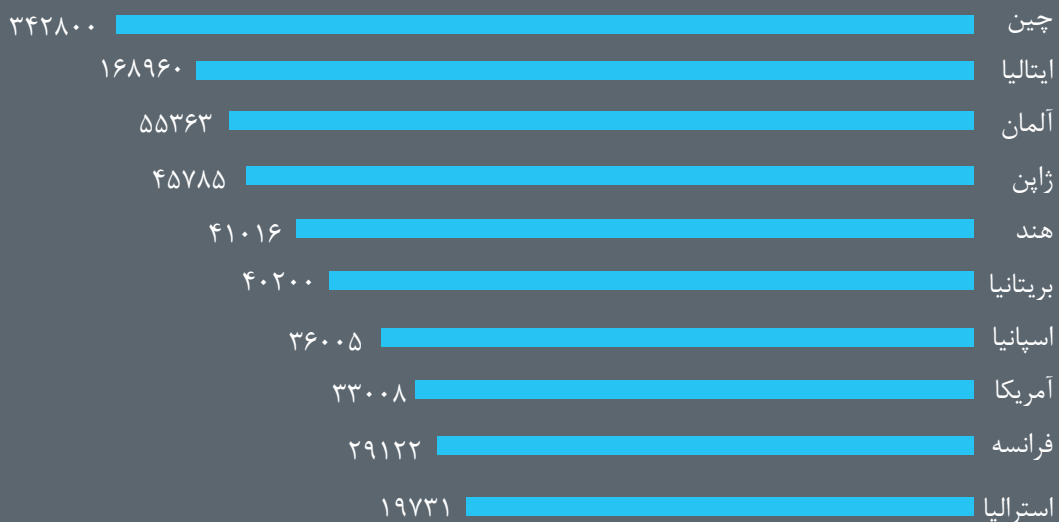
- یکنواختی در ساختار سیستم‌های مختلف مدیریت کیفیت؛
  - تراز اسناد با ساختار تمامی بندهای این استاندارد؛
  - استفاده از اصطلاحات خاص این استاندارد بین‌المللی در داخل سازمان.
- استاندارد ISO ۹۰۰۱ با استفاده از فرآیند چرخه PDCA شامل طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام و همچنین تفکر مبتنی بر ریسک، امکان برنامه‌ریزی فرآیندها و تعاملات سازمان را فراهم می‌کند. تفکر مبتنی بر ریسک، سازمان را قادر به تعیین عوامل منحرف‌کننده از نتایج برنامه‌ریزی شده در خصوص فرآیندها و سیستم مدیریت کیفیت می‌کند. در نتیجه با استفاده از کنترل‌های پیشگیرانه اثرات منفی به حداقل رسیده و امکان بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها میسر می‌شود.
- برآورده کردن مداوم الزامات و رفع نیازها و انتظارات آینده، سازمان‌ها را در محیطی پویا و پیچیده به چالش می‌کشد. به منظور دستیابی به این هدف، علاوه بر اصلاح و بهبود مستمر، به کارگیری اشکال مختلفی از بهبود همانند تغییر اساسی، نوآوری و سازماندهی مجدد برای سازمان ضروری است.



افعال به کارگرفته شده در این استاندارد بسیار حائز اهمیت است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

- "باید"<sup>۱</sup> یک الزام را نشان میدهد.
  - "بایست"<sup>۲</sup> نشان‌دهنده یک توصیه است.
  - "ممکن است"<sup>۳</sup> نشان‌دهنده مجوز است.
  - "می‌تواند"<sup>۴</sup> یک احتمال یا یک قابلیت را نشان می‌دهد.
- استاندارد ایزو ۹۰۰۱ دارای بخش‌های مختلفی با عناوین زیر می‌باشد:
- دامنه کاربرد
  - مراجع الزامی
  - اصطلاحات و تعاریف
  - محیط کسب‌وکار سازمان
  - رهبری
  - طرح‌ریزی برای سیستم مدیریت کیفیت
  - پشتیبانی
  - اجرا
  - ارزیابی عملکرد
  - بهبود مستمر

### ۱۰ کشور برتر در زمینه اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۱



1. shall
2. should
3. may
4. can

## نکات ISO 9001 در مورد مدیریت دانش

اشاره به مفهوم "مدیریت دانش" در بند ۷.۱.۶ استاندارد ISO 9001، نشان‌دهنده یک تغییر بزرگ در دنیای مدیریت دانش است. چرا که برای نخستین بار یکی از استانداردهای مطرح کسب‌وکار در سطح جهان، اشاره صریحی به "دانش" به عنوان یک منبع سازمانی می‌کند و انتظارات مشخصی برای مدیریت این منبع متصور است. مضمون بند مورد نظر در این استاندارد به شرح زیر است:

- دانش ضروری می‌بایست برای فرآیندها، فعالیت‌ها و کلیه امور سازمان فراهم باشد.
- دانش می‌بایست به درستی نگهداری شده و در شرایط مقتضی امکان دسترسی به آن وجود داشته باشد.

در زمان نیاز به تغییر و بهبود در سازمان، بایستی امکان دسترسی به دانش موجود وجود داشته باشد و همچنین امکان تعیین دانش مورد نیاز که در اختیار سازمان وجود ندارد، فراهم شود. همچنین با توجه به اینکه یکی از راهکارهای افزایش قابلیت‌های سازمانی استفاده از دانش سازمانی است؛ بند ۷.۲ این استاندارد به بحث قابلیت‌های سازمانی پرداخته و به طور ضمنی به بحث مدیریت دانش اشاره دارد. در بند ۷.۵ هم به بحث مدیریت اسناد که یکی از ابزارهای مدیریت دانش هست اشاره صریحی شده است.

- دانش سازمانی به طور کلی با تجربه به دست آمده و حاصل دو منبع است.
- منابع داخلی (مالکیت معنوی، دانش به دست آمده از تجربه، درس‌های حاصل از شکست و پروژه‌های موفق، به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه غیر مستند، نتایج بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات)؛
  - منابع خارجی (استانداردها، دانشگاه، کنفرانس‌ها، جمع‌آوری دانش از مشتریان یا ارائه‌دهندگان خارجی).

”  
دانش سازمانی  
مجموعه اطلاعاتی  
است که برای  
دستیابی به  
اهداف سازمان  
مورد استفاده قرار  
گرفته و به اشتراک  
گذاشته می‌شود.  
این نوع دانش به  
طور کلی با تجربه  
به دست آمده و  
حاصل دو منبع  
است.“



در بند ۷.۱.۶ استاندارد بین‌المللی نیاز به تعیین و مدیریت دانش حفظ شده توسط سازمان، اطمینان از عملکرد فرآیندهای آن و انطباق محصولات و خدمات مورد بررسی قرار گرفته است. الزامات مربوط به دانش سازمانی به منظور موارد زیر معرفی شده‌اند:

- حفاظت از سازمان در برابر از دست دادن دانش
- تشویق سازمان به کسب دانش



با توجه به استاندارد ایزو ۹۰۰۱، مدیریت دانش به کارگیری دانشی است که "نباید از سازمان خارج شود". برای این منظور اگر امکان ذخیره آن در سیستم مدیریت اسناد وجود ندارد باید بین بیش از یک نفر به اشتراک گذاشته شود.

source:<https://www.nickmilton.com/2015/10/what-new-iso-9001really-says-about-km.html>  
<https://www.nickmilton.com/2019/06/how-are-you-planning-to-use-new-iso-km.html>  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>

به طور کلی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ شامل الزاماتی درباره کنترل فرآیندهای کسب‌وکار، کیفیت محصولات و خدمات سازمان است. هدف این استاندارد یکپارچگی میان شرکت‌ها در سراسر جهان با مجموعه‌ای از قوانین و الزامات پذیرفته در سطح جهان است.



## 4 Education



# طراحی دوره‌های آموزش مدیریت دانش با هدف افزایش مشارکت مدیران

ترجمه و تدوین: **هدی عباسی**

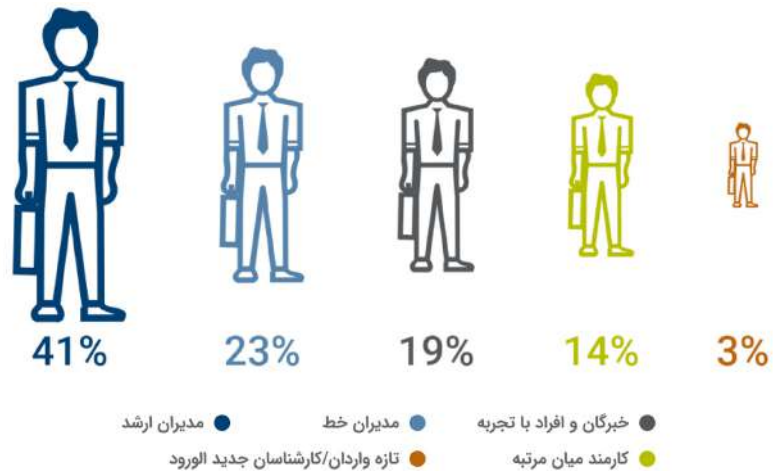
کارشناس ارشد مدیریت دانش

رهبران سازمان می‌توانند با ترویج ارزش‌ها و رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش، بخشی از کارکنان را در خصوص مشارکت در فعالیتهای مدیریت دانش تشویق کنند. با این حال جلب مشارکت مدیران در راستای حمایت از مدیریت دانش بسیار دشوار است. در این مطلب، یاد می‌گیریم که چگونه می‌توان با استفاده از به‌روشنی‌های مدیریت دانش با مدیران ارتباط برقرار کرده و آموزش‌ها را برای آن‌ها توسعه داد.



## چالش‌های کاربامدیران اجرایی

مدیران اجرایی افراد بسیار پرمشغله‌ای هستند. آن‌ها در مورد ابتکارات جدید بالاخص زمانی که از نتایج نهایی سرمایه‌گذاری خود مطلع نیستند، تردید دارند. این موضوع تیم مدیریت دانش را در خصوص جلب حمایت مدیران ارشد با چالش مواجه می‌کند چه رسد به اینکه بتوانند مدیران را به منظور مشارکت در رویکرد و برنامه مدیریت دانش مجاب کنند.



کارشناسان سطوح اجرایی همواره پرمشغله بوده و برای سازمان مهم هستند، بنابراین به احتمال زیاد همواره یکی از چالش برانگیزترین گروه‌ها برای جلب مشارکت و تعامل باقی خواهند ماند. با این حال، آموزش و ارتباطات هدفمند می‌تواند آن‌ها را وادار به همراهی در مدیریت دانش و ترویج به‌روشی‌هایی کند که تأثیر زیادی بر مشارکت گسترده افراد دارد.

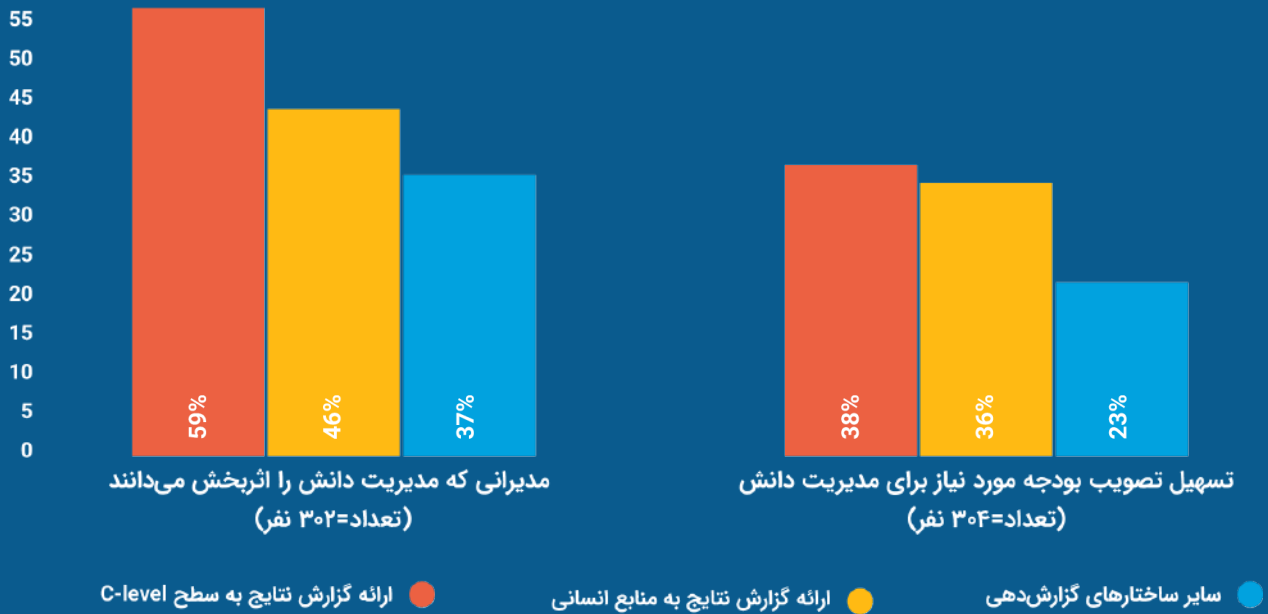
## از حامیان مدیریت دانش وسایر رهبران به‌عنوان مبلغ پیام‌ها استفاده کنید...

قبل از اینکه بتوانید مدیران را در زمینه مدیریت دانش آموزش دهید، ابتدا باید توجه آن‌ها را جلب کنید. بهترین راه برای انجام این کار، استفاده از حامیان مدیریت دانش یا سایر افراد در سطح رهبری است تا در خصوص ارتباط میان مدیریت دانش و اهداف کسب‌وکار توضیح دهند. شاید بهترین راه برای ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و رهبری، ارائه گزارش به طور مستقیم به مدیران c-level باشد. طبق تحقیقات APQC گزارش‌دهی مستمر از نتایج برنامه مدیریت دانش و ارائه آن به سطوح ارشد منجر به کسب حمایت‌های مطلوب و افزایش اثربخشی آن می‌شود.

” طبق تحقیقات APQC رهبران ارشد به عنوان سخت‌ترین بخش نیروی انسانی برای مشارکت در برنامه مدیریت دانش شناخته می‌شوند.“



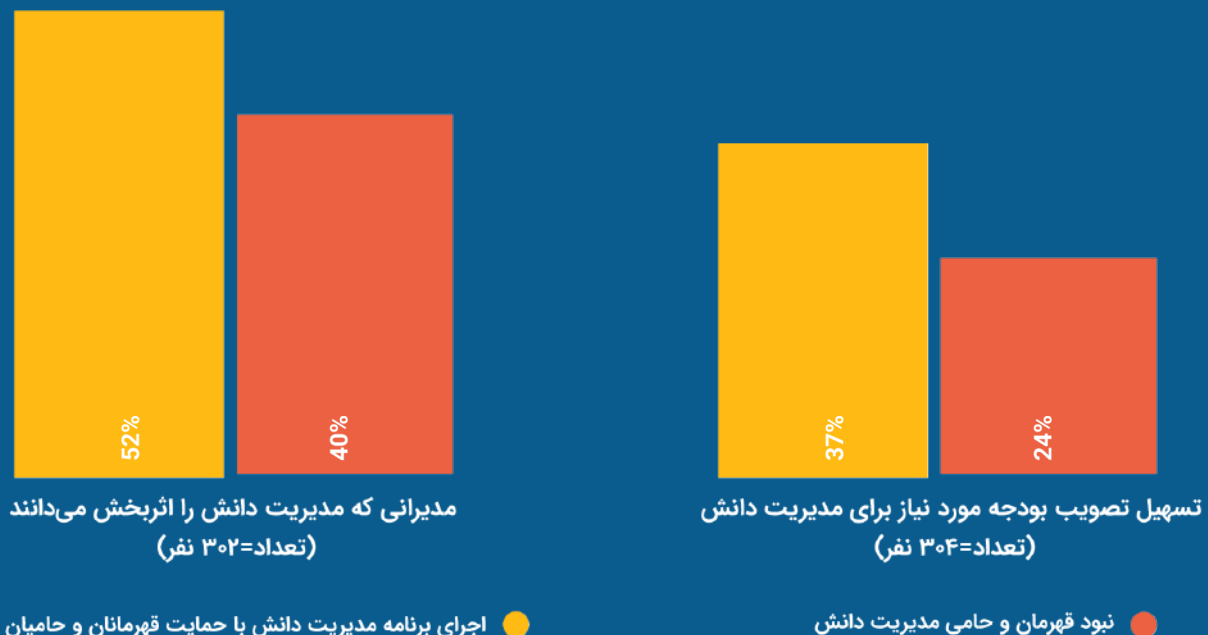
## ارتباط میان گزارش دهی اثرات مدیریت دانش و سهولت تصویب بودجه برای آن



## دستیابی به حمایت مدیران ارشد به دلیل اهمیت ارائه مزایای مدیریت دانش در راستای نیل به اهداف سازمان و تقنین مدیران اجرایی جهت صرف زمان و وقت خود نیاز به فردی در همان سطح دارد.

البته تیم مدیریت دانش ممکن است دخالتی در محل ارائه گزارش خود نداشته باشد اما می‌تواند تعامل دوسویه با یک حامی اجرایی را تضمین کنند. تحقیقات APQC نشان می‌دهد که حامیان اجرایی یا قهرمانان برنامه‌های مدیریت دانش به احتمال زیاد توسط رهبران سازمان موثر شناخته شده و بدین نحو تصویب بودجه بعدی آسان‌تر می‌شود.

## کمک حامیان و قهرمانان به افزایش حمایت سطوح ارشد از مدیریت دانش





حامیان اجرایی می‌توانند ارزش مدیریت دانش را ارتقا داده و الزامات و نتایج آن را به گونه‌ای بیان کنند که با دیدگاه رهبران همپوشانی داشته باشد. به عنوان مثال، در یک سازمان ارائه‌دهنده خدمات مالی، حامی اجرایی تیم مدیریت دانش در زمان‌های صرف ناهار و یا سایر گفتگوهای فرد به فرد سعی بر جلب مشارکت هرچند اندک مدیران واحدهای سازمان دارد. این جلسات غیررسمی فرصتی برای برقراری ارتباط با ارزش مدیریت دانش در سراسر سازمان، به اشتراک‌گذاری مثال‌ها و رخدادهای دانش‌محور و ارائه دستاوردهای ناشی از مدیریت دانش را فراهم می‌کند.

با توجه به ارزش مدیریت دانش، اگر برنامه شما فاقد توجه مدیران است، روابط و تعاملات خود را گسترش دهید. بنابراین اگر به دنبال تبلیغ مدیریت دانش توسط این افراد هستید، به دنبال حامیانی باشید که حوزه‌های کسب‌وکارشان با مشکلاتی دست و پنجه نرم می‌کند که مدیریت دانش قادر به حل آن‌ها است. وقتی رهبران فواید مدیریت دانش را به طور مستقیم ببینند، به احتمال زیاد در آینده از آن حمایت خواهند کرد.

### آموزش و ارتباطات هدفمند ایجاد کنید...

APQC ایجاد برنامه‌های آموزشی و ارتباطی را به ویژه برای رهبران توصیه می‌کند. آموزش‌های ویژه رهبران باید بر ارزش پیشنهادی مدیریت دانش و نقش رهبران در انجام آن تمرکز کند. به عنوان مثال، سازمان طبقه‌بندی دریایی Lloyd's Register هنگام تلاش برای انتقال دانش میان کارکنان، یک کلاس آموزشی یک ساعته برای مدیران با اهداف زیر تشکیل داد:

- فرآیند حفظ و انتقال دانش سازمان به چه صورت است؟
- مدیریت دانش چه مزایایی برای تیم‌های سازمانی به همراه دارد؟
- چگونه مدیریت دانش به تداوم کسب‌وکار سازمان مرتبط است؟
- خروجی‌های حفظ و انتقال دانش بهترین عملکرد چگونه است.

همانطور که رهبران را آموزش می‌دهید، اقدامات ملموسی را که می‌توانند برای حمایت از مدیریت دانش انجام دهند، فهرست کنید. به یاد داشته باشید که حتی رهبران علاقمند به مدیریت دانش ممکن است پیام مناسبی برای بازاریابی آن نداشته یا دقیقاً در خصوص اقدامات لازم آگاهی نداشته باشند. بنابراین فهرستی از اقدامات و پیام‌های ارسال شده از سمت آن‌ها تهیه کنید. به عنوان مثال، از آن‌ها بخواهید با ارسال پست در شبکه اجتماعی سازمانی یا تکمیل پروفایل دانشی خود، مدیریت دانش را تبلیغ کنند.

اسلایدها و نکات دانش‌محور را به منظور ادغام با ارائه‌های آن‌ها تهیه کنید. همه چیز را تا حد امکان آسان کرده و به اندازه نیاز هر رهبر، اقلام پشتیبانی

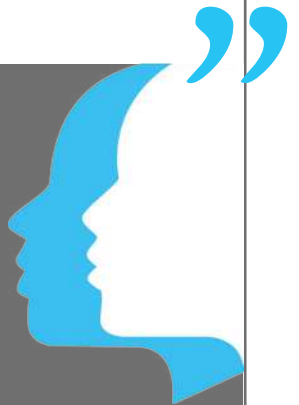




فراهم کنید. برای مثال، در شرکت خدمات حرفه‌ای Mercer، مدیریت دانش با تیم ارتباطات کار می‌کند تا مفاهیم، ضرورت و مزایای به اشتراک‌گذاری دانش را در متن سخنرانی‌های مدیران ارشد سازمان بگنجانند. الگوبرداری از رفتارهای مدیریت دانش رهبران انگیزه بزرگی برای کارمندان بوده و اگر مدیریت دانش پشتیبانی مناسبی از نیاز مدیران ارائه دهد، سطوح ارشد اغلب آن را سرگرم‌کننده و باارزش می‌دانند. در این راستا APQC چندین اقدام اجرایی پیشنهاد می‌کند.

به عنوان مثال، در شرکت خدمات ناوبری ترافیک هوایی، رهبران سطح بالا در کارگاه‌های مدیریت دانش شرکت و از رسانه‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط با کارکنان جهت ارائه مزایای مدیریت دانش استفاده می‌کنند. دعوت از متولیان مدیریت دانش برای ارائه نتایج خود در جلسات استراتژیک سازمان نیز از سایر اقدامات آن‌ها است. طبق نظر کارکنان شرکت، حضور مدیر ارشد عملیاتی در دوره‌های آموزشی مدیریت دانش و بحث و تبادل نظر با آنان سبب افزایش انگیزه سایرین شده است. گلدیس نگوینا، کتابدار دیجیتال در شرکت خدمات ناوبری ترافیک هوایی می‌گوید:

این امر نشان‌دهنده تعهد در سراسر سازمان است. مهم نیست شما چه کسی هستید و چه جایگاهی در سازمان دارید، می‌توانید از سیستم استفاده و نظرات خود را بیان کنید.





هنگامی که شرکت‌های زیرمجموعه Deloitte ابزار خبره‌یاب جدیدی را پیاده‌سازی کردند، مدیرعامل پیامی را به همه رهبران درباره اهمیت تکمیل پروفایل‌هایشان، حمایت از ابزار موجود و استفاده از آن به عنوان یک الگو برای واحدهای خود ارسال کرد. با حمایت مدیرعامل و رهبران واحدها، دیلویت نروژ به هدف خود رسید و ۷۵ درصد از کارمندان در مهلت تعیین شده اطلاعات دانشی خود را تکمیل کردند.



در اقدامی مشابه، تیم مدیریت دانش Shell، مدیران را تشویق می‌کند تا با پر کردن پروفایل‌های خبره‌یاب و استفاده از اطلاعات سایر کارشناسان و خبرگان به هنگام انتخاب اعضای تیم پروژه، رفتارهای دانش‌محور را در سازمان توسعه دهند.

آموزش "یک بار انجام؛ Once-and-done" برای تمام کارکنان اثربخش نبوده ولی برای مدیران پرمشغله دوجندان کاربرد دارد. اما از آنجا که رهبران با تقاضاهای زیادی برای زمان و توجه مواجه هستند، ممکن است دسترسی به آن‌ها به منظور جلب مشارکت در برنامه مدیریت دانش از طریق روش‌های معمول مانند ایمیل، شبکه‌های اجتماعی، جلسات و اشاره‌های حضوری دشوار باشد. تیم‌های مدیریت دانش هوشمند به نیازهای نوظهور کسب‌وکار توجه می‌کنند و این موضوع می‌تواند علاقه رهبران را افزایش دهد.

source:<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/create-km-training-targets-executives-and-make-specific-requests>

اصطلاح "هرگز یک بحران خوب را هدر نده" در اینجا صدق می‌کند. اگر مشکلی برای کسب‌وکار پیش آمد، برای دریافت کمک با رهبران مدیریت دانش تماس بگیرید. این اقدام ممکن است راه را برای مشارکت قوی‌تر و حمایت مشتاقانه‌تر مدیران C-level از مدیریت دانش باز کند.



## Knowledge Map

### 5 Knowledge Map



## چگونه مشارکت ذینفعان در

## تهیه نقشه دانش

ترجمه و تدوین: سحر یاقوتی

کارشناس ارشد مدیریت دانش



شناسایی حوزه‌های دانشی سازمان که به طور مستقیم و غیرمستقیم در تحقق فرآیندها و اهداف استراتژیک سازمان نقش دارند، اساس کلیه برنامه‌ریزی‌ها در حوزه مدیریت دانش می‌باشد. به عبارتی دیگر مدیریت دانش در اولین گام با شناسایی حوزه‌های دانش شروع می‌شود. در همین رابطه نقشه دانش به عنوان ابزاری برای سازماندهی و اندازه‌گیری دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نقشه دانش نمایش تصویری از سرمایه‌های فکری و منابع دانشی سازمان است که تلاش می‌کند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد.

- برای موفقیت در انجام کار چه دانشی لازم است؟
- دانش مدنظر متعلق به چه کسی بوده و چگونه می‌توان به آن دسترسی داشت؟
- ارتباط دانشی افراد با یکدیگر چگونه است؟
- این دانش‌ها چگونه در فرآیندهای کاری جریان می‌یابند؟

” مدیریت دانش در اولین گام با شناسایی حوزه‌های دانش شروع می‌شود. “



با وجود اهمیت این موضوع، تهیه این نقشه ممکن است با مخالفت‌هایی همراه باشد که پاسخ به "چرایی" و "چگونگی" این اقدام می‌تواند راهگشا باشد. در ادامه به تشریح روش‌هایی جهت رفع این مسئله پرداخته می‌شود.

## تشریح ارزش این اقدام

رهبران، مدیران عالی و تمامی کارکنان بایستی از ارزش‌های مالی و زمانی ناشی از تهیه نقشه دانش آگاه شده و فرآیند تهیه نقشه دانش و کاربرد آن در سازمان برای آنان مشخص شود. از جمله چالش‌ها و فرصت‌های این اقدام می‌توان به عدم خروج دانش خبرگان پیش از بازنشستگی و تسریع در فرآیند یادگیری نیروهای جدید اشاره کرد.

## بیان نکات پیچیده و مبهم به صورت شفاف

پیش از آغاز فرآیند تهیه نقشه دانش، مدیران و کارشناسان کلیدی که در این فرآیند درگیر خواهند بود را از مدت زمان و چالش‌های پیش‌رو آگاه کنید؛ زیرا در بسیاری از موارد علاوه بر صرف زمان در فرآیند تهیه نقشه، اقدامات پیش از آن (برای تعیین حوزه‌های تخصصی) و پس از آن (بررسی نقشه و تعیین مراحل بعدی) نیز زمان بر می‌باشند. علاوه بر این ممکن است در طول این فرآیند داده‌های بیشتری مورد نیاز باشد که تمامی این موارد نیازمند صرف زمان از سوی متخصصان خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای کاهش زمان، از سایر کارشناسان و یا از اسناد موجود در آن حوزه‌ها استفاده شود.



## ایجاد حس ارزشمندی در شرکت کنندگان

تهیه نقشه دانش و مستند نمودن فرآیند اقدامات، ممکن است مدیران و کارشناسان کلیدی این فرآیند را با ترس از دست رفتن دانش، امکان بازنشستگی پیش از موعد و یا احساس پوچی مواجه کند. در این راستا باید با حفظ جایگاه و عزت نفسشان، آنان را از ارزش دانش و تجارب و منافع سازمانی ناشی از این اقدام آگاه کرد.



## استفاده از اصطلاحات و کلمات تخصصی مربوط به سازمان مورد نظر

هر سازمان دارای کلمات اختصاری و اصطلاحات خاص و تخصصی می‌باشد که درک و استفاده از آن اصطلاحات هنگام توضیح نقشه دانش بسیار تاثیرگذار می‌باشد. علاوه بر این در صورت استفاده از سایر الگوها و نمونه‌های موفق پیشین، عبارات و اصطلاحات را مطابق با سازمان مربوطه تغییر دهید. با توجه به اینکه نقشه دانش از حوزه‌های دانشی تشکیل می‌شود، شناسایی این حوزه‌ها نیازمند بررسی‌های تخصصی می‌باشد. به عنوان مثال در سازمان‌هایی نظیر مهندسی، تدارکات و ساخت (EPC) که با حجم بالایی از دانش‌های تخصصی در ارتباط هستند، ممکن است نیاز به تلفیق چند رویکرد برای رسیدن به حوزه‌های دانشی وجود داشته باشد.

### استفاده از رویکردهای متناسب برای تهیه نقشه دانش

علاوه بر حوزه‌های دانشی یکی از مهم‌ترین بخش‌های نقشه دانش، جریان‌های دانش میان حوزه‌های دانشی مختلف است. جریان دانشی نشان‌دهنده میزان اهمیت و حساسیت هر یک از حوزه‌های دانشی و نیز ملاحظات پیش‌نیازی در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی راهکارهای دانشی، نقش بسیار مهمی دارد.

### نمونه‌های موفق در این حوزه

ترانس پترو از جمله بزرگ‌ترین شرکت‌های حمل و نقل سوخت برزیلی است. این شرکت در راستای تهیه نقشه دانش، در گام اول اقدام به شناسایی دانش‌های حیاتی کرد. اما در طول این فرآیند، نفرات کلیدی معتقد بودند که اگر بخش قابل توجهی از دارایی‌های دانشی را عادی و غیربحرانی جلوه دهند، از اعتبار حوزه فعالیتشان کاسته خواهد شد. به منظور رفع این مسئله، تسهیل‌کنندگان در طی جلساتی اهمیت دانش‌های کلیدی و تاثیر آن در کسب‌وکار را بیان کردند.



مشاور منابع انسانی این سازمان می‌گوید "ما باید با ایجاد رابطه و تشویق، ترس افراد را کاهش دهیم."





Bechtel شرکت مهندسی، تدارکات، ساخت‌وساز و مدیریت پروژه است که در کالیفرنیا مستقر می‌باشد. این شرکت برای تهیه نقشه دانش بر کارشناسان بازنشسته متمرکز شده و برای هر یک از آن‌ها ارزش افزوده، اهداف بلندمدت و همچنین جایگاه افراد در این اقدام موثر را تشریح کرد. این اقدام افزایش حس اعتبار و اهمیت افراد در آینده سازمان را به دنبال داشت.



شرکت Goodyear Tire & Rubber برای تدوین نقشه دانش بر کارشناسان بازنشسته تمرکز داشته و در این مسیر با مقاومت‌هایی همراه بود که تمرکز بر دانش‌های کلیدی هر یک از افراد و تشریح دقیق انتظارات و زمان مورد نیاز برای اجرای این فرآیند، تا حدودی چالش‌ها را برطرف کرد.

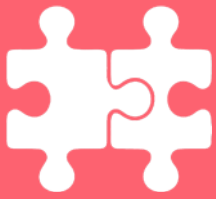


شرکت داروسازی Eli Lilly، برای تهیه نقشه دانش بر مهندسين متخصص سازمان تمرکز کرده و نقشه دانش را با نقشه فرآیندی و اهداف سازمانی مرتبط ساخت. علاوه بر این به منظور کاهش بار زمانی این اقدام، در گام اول نقشه‌های دانشی را با کمک مهندسين میانی تدوین کرده و برای تایید و اظهارنظر، خدمت مهندسين بازنشسته ارسال کرد.



تیم مدیریت دانش در شرکت مشاوره فناوری اطلاعات و مدیریت (Trianz) هدف از تدوین نقشه دانش را در ابتدای فرآیند برای همگان بیان کرد. علاوه بر این حمایت عالی رهبران ارشد از مدیریت دانش موجب شد تا افراد با انگیزه بیشتری در این جلسات شرکت کنند.

## 6 Integration



# یکپارچه‌سازی تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: **حامد کوچک‌پور**  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

تجزیه و تحلیل داده‌ها ممکن است به فناوری‌ها و ابزارهایی مانند مدل‌های آماری، الگوریتم‌های یادگیری ماشین<sup>۱</sup>، داده‌های بزرگ<sup>۲</sup> و محاسبات ابری وابسته باشد. با این حال، نتیجه این تجزیه و تحلیل‌ها تا حد زیادی به ویژگی‌های تحلیلگران مانند تجربه، شهود، ارزش و قدرت تصمیم‌گیری بستگی دارد. دانش این افراد در هسته تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفته و به همین جهت مدیریت دانش نقش کلیدی در اجرای اثربخش فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها بر عهده دارد.

در این مطلب از سلسله مراتب داده-اطلاعات-دانش-خرد (DIKW) به عنوان یک ساختار فراگیر برای بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها و بیان

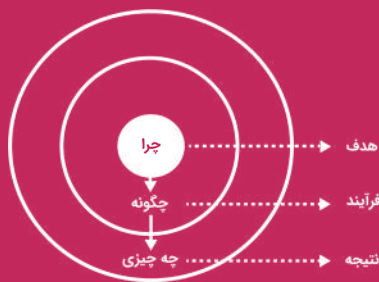
1. Machin Learning
2. Big Data

یک مدل مفهومی با هدف اجرای فرآیند تجزیه و تحلیل داده در سه فاز اصلی استفاده شده است که کشف، ایجاد و کاربرد دانش را یکپارچه می‌کند. یکی از تئوری‌های تبدیل انواع دانش به یکدیگر، مدل Nonaka است که با تعریف فرآیندهای مشخصی، تعاملات بین افراد را که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، با توجه به اهداف مدیریت دانش روشن می‌کند. هم‌سویی و هم‌افزایی بین تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدیریت دانش به تقویت همکاری، نوآوری‌های هدایت شده و در نهایت بهبود نتیجه کمک خواهد کرد.

هم‌سویی و هم‌افزایی بین تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدیریت دانش به تقویت همکاری، نوآوری‌های هدایت شده و در نهایت بهبود نتیجه کمک خواهد کرد.

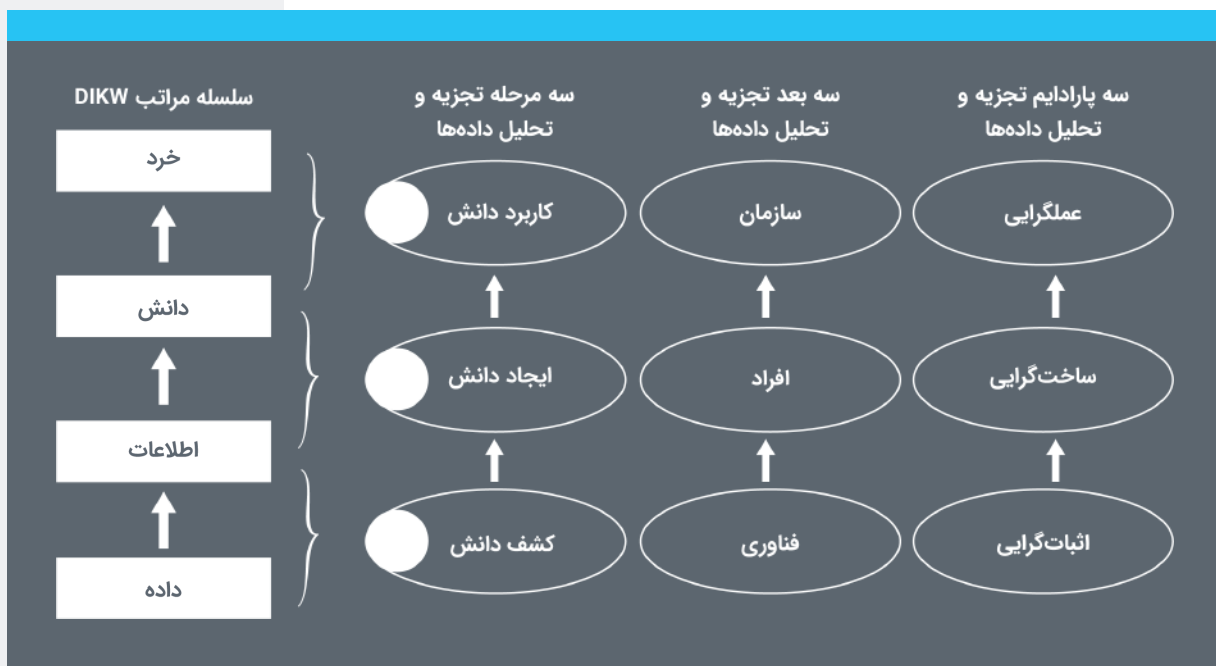


Zeleny سلسله مراتب DIKW را به ساده‌ترین و در عین حال عمیق‌ترین روش تعریف کرد. بر اساس این تعریف، داده‌ها، اطلاعات، دانش و خرد بیانگر چهار نوع مختلف دانش و سطوح مختلف از درک مفاهیم هستند. دانش اطلاعاتی است که بیشتر توسط ذهن انسان پالایش می‌شود و چگونگی تحقق خروجی مدنظر با توجه به هدف مشخص شده را نشان می‌دهد. دانشی که باعث خلق نتیجه بر اساس هدف می‌شود را عملی‌ترین و مفیدترین نوع دانش می‌نامند. خرد قوی‌ترین و حیاتی‌ترین نوع دانش است که باعث هدایت ناخودآگاه فعالیت‌های فرد در راستای اهداف از پیش تعیین شده می‌شود. همانطور که در مدل دایره طلایی «شروع با چرا» توسط سینک بیان شده، دانش در مسیر دستیابی به نتیجه در راستای تحقق اهداف تعیین می‌شود.



## سه مرحله از فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها

به دلیل پیشرفت‌های فناوری در موضوعاتی مانند داده‌های بزرگ، محاسبات ابری و یادگیری ماشین، تبلیغات زیادی در مورد قابلیت‌های فنی تجزیه و تحلیل داده‌ها به وجود آمده است؛ در حالیکه تاثیر افراد و جنبه‌های سازمانی اغلب نادیده گرفته می‌شوند. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها مانند بالا رفتن از هرم DIKW است و می‌تواند در سه مرحله اصلی خلاصه شود. هر مرحله با یکی از سه بعد فناوری، افراد و سازمان مطابقت داشته و نشان‌دهنده یکی از سه پارادایم اثبات‌گرایی، ساخت‌گرایی و عملگرایی است که در شکل زیر نشان داده شده است.



### مرحله کشف دانش (از داده به اطلاعات)

در طول این مرحله، داده‌های خام از منابع مختلف با استفاده از مدل‌های آماری و الگوریتم‌های محاسباتی برای استخراج اطلاعات مفید، پردازش می‌شوند. این موضوع نشان‌دهنده دانش صریح تازه کشف شده به کمک فناوری است. باید توجه کرد که این مرحله شامل فعالیت‌های مهم انسانی مانند برنامه‌ریزی اولیه پروژه، درک نیازهای کسب‌وکار و اعتبارسنجی کیفیت داده‌ها می‌باشد که بیشتر مبتنی بر فناوری بوده و از ابزارهای آمار، یادگیری ماشین و مهندسی نرم‌افزار استفاده می‌کند. این مرحله نشان‌دهنده پارادایم اثبات‌گرایی است که در آن دانش خلق شده با استفاده از روش‌های علمی اثبات شده، قابل جستجو می‌باشد.

## ۲ مرحله ایجاد دانش (از اطلاعات به دانش)



در طول این مرحله، تجزیه و تحلیل‌های حاصل شده توسط ذهن انسان پردازش شده و نتیجه آن با استفاده از تجربه فردی، بینش و مجموعه دانش موجود تفسیر می‌شود. لازم به ذکر است که اطلاعات پس از پردازش در ذهن افراد، به دانش تبدیل می‌شود. این مرحله همچنین شامل همکاری کارشناسان از رشته‌های مختلف برای ارزیابی دانش صریح کشف شده از مرحله قبل است و دانش جدید عمدتاً در قالب دانش ضمنی در طی این فرآیند به وجود می‌آید. این مرحله نشان‌دهنده پارادایم ساخت‌گرایی است که در آن حقیقت ذهنی دانش از طریق تعامل اجتماعی، همکاری بین افراد و اشتراک تجربیات، ایجاد یا ساخته می‌شود.

## ۳ مرحله کاربرد دانش (از دانش تا خرد)

در این مرحله تصمیم‌گیرندگان و ذینفعان، دانش ضمنی جدید ایجاد شده از مرحله قبل را در برابر ارزش‌های سازمانی و استراتژی‌های تجاری ارزیابی می‌کنند. استفاده از دانش منجر به تصمیم‌گیری آگاهانه و برنامه‌ریزی برای اقداماتی با هدف بهبود شرایط و حل مشکلات کنونی می‌شود. تصمیمات و اقدامات حاصل را می‌توان به عنوان دانش صریح ناشی از خرد جمعی کارشناسان، تصمیم‌گیرندگان، ذینفعان در نظر گرفت. این مرحله بیشتر سازمان‌محور بوده و بر ارزش‌های سازمانی و استراتژی‌های تجاری کلیدی متمرکز می‌باشد.

این گام نشان‌دهنده پارادایم عملگرایی است که بر کاربرد عملی دانش تأکید دارد. طی مرحله کاربرد، دانش صریح کشف شده از طریق پارادایم اثبات‌گرایی و دانش ضمنی ایجاد شده از طریق پارادایم ساخت‌گرایی یکپارچه شده و از آن‌ها در حل عملیاتی مسئله استفاده می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها ابزاری ضروری برای کمک به افراد برای مدیریت حجم بالای اطلاعات، کمک به سازمان‌ها در بهبود عملکرد و کمک به جامعه برای مقابله با مشکلات اجتماعی است.



source:<https://www.researchgate.net/publication/328111114>  
 INTEGRATING DATA  
 ANALYTICS & KNOWLEDGE  
 MANAGEMENT: A CONCEPTUAL  
 MODEL- October 2018

تجزیه و تحلیل داده‌ها ابزاری ضروری برای کمک به افراد برای مدیریت حجم بالای اطلاعات، کمک به سازمان‌ها در بهبود عملکرد و کمک به جامعه برای مقابله با مشکلات اجتماعی است. برای دستیابی به نتایج بهتر و تأثیرات بالاتر، متخصصان و سازمان‌ها باید بر فناوری، نیاز به مشارکت و همکاری تأکید کنند و بر ارزش‌های اجتماعی و استراتژی‌های سازمانی به‌عنوان نیروهای حیاتی محرک جهت تحلیل داده‌ها و مدیریت دانش حاصل از آن‌ها توجه نمایند. مفهوم سلسله مراتب DIKW، همراه با قدرت دانش ضمنی و نظریه تبدیل دانش، چارچوب نظری روشن‌تری را ارائه می‌کند که سه مرحله کشف، ایجاد و کاربرد دانش را با سه بعد فناوری، مردم و سازمان یکپارچه کرده و سه پارادایم اثبات‌گرایی، ساخت‌گرایی و عملگرایی در تجزیه و تحلیل داده‌ها را به یک کل معنادار تبدیل می‌کند.



## 7 Process



# روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۲

ترجمه و تدوین: **محمدحسن بختیاری**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

فقدان دانش و اطلاعات در سازمان‌ها آنجایی اتفاق می‌افتد که کارکنان در زمان مناسب نتوانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند. به همین دلیل است که مدیریت دانش در سازمان نقش مهمی دارد و باید گسترش یابد. دسترسی یکپارچه و به موقع به داده‌های سازمانی تضمین می‌کند که سازمان پیش‌تاز باقی بماند و در این راستا یک محل کار چابک را ایجاد و تقویت می‌کنند. در حال حاضر تنها سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو در مدیریت دانش می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان به اطلاعات مورد نیاز و روندهای جدید پاسخ دهند. لذا مدیریت دانش نه تنها حرکت خود را حفظ می‌کند، بلکه رشد سازمان را نیز تسریع می‌کند. با این حال، با روش‌های جدید کسب و کار و تغییر گسترده در ترکیب نیروی کار، تمام روش‌های سنتی انتشار دانش منسوخ شده است. برای بهره‌برداری از دانش و اطلاعات، سازمان‌ها باید از روندهای جدید مدیریت دانش پیروی کنند و نحوه تسهیم و بکارگیری دانش در قالب مدیریت دانش

” لزوم تغییر روش‌های پیشین مدیریت دانش با توجه به شکل‌گیری رویکردهای جدید “





” طبق تحقیقات  
موسسه پژوهشی  
گارتنر، ۸۲ درصد  
سازمان‌ها برای  
دورکاری کارمندان  
خود برنامه‌ریزی  
کرده‌اند.“



را دوباره تعریف کنند. از این رو، توجه به رویکردها و استراتژی‌های نوین مدیریت دانش برای نگه داشتن سازمان در کیفیت مطلوب دانشی و رقابتی اهمیت ویژه‌ای دارد.

گروه مشاوره searchunify در دسامبر ۲۰۲۱ روندهای پیش‌روی مدیریت دانش سال ۲۰۲۲ را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها منتشر کرده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود:

## مدیریت دانش؛ ابزار تسهیل دورکاری

طبق تحقیقات موسسه پژوهشی گارتنر، ۸۲ درصد سازمان‌ها برای دورکاری کارمندان خود برنامه‌ریزی کرده‌اند. سازمان‌های بسیاری رویکردهای متفاوتی در برابر بحران‌ها و برنامه‌ریزی برای تداوم کسب و کار خود دارند و این مسئله را با اهمیت ویژه‌ای دنبال می‌کنند. در طی دو سال گذشته، بحران پاندمی ویروس کرونا، شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری را تحت تاثیر خود قرار داد و به تعطیلی کشاند. این درحالی بود که عدم حضور کارکنان در محل کار با توجه به نبود فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های تعاملی آنلاین، تبادل دانش و اطلاعات را با مشکل مواجه می‌کرد؛ اما برخی سازمان‌ها توانستند از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش در جهت مقابله با همه‌گیری کرونا بهره‌مند شوند. از این رو، سازمان‌ها با توجه به شرایط ویژه دورکاری و عدم ارتباطات تعاملی و دانشی، به منظور حفظ و ارتقاء بهره‌وری کارکنان، نیازمند ابزارهای ثبت، اشتراک‌گذاری و تحلیل دانش و اطلاعات هستند.

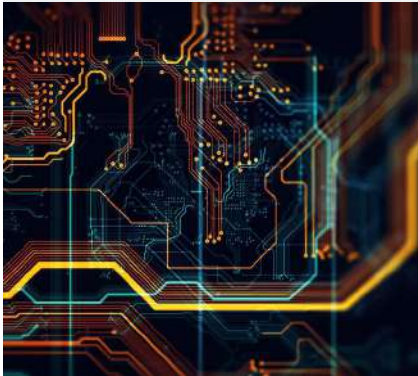
## شناخته‌شدن دانش سازمانی به عنوان دارایی استراتژیک

دورکاری تحمیلی در دو سال اخیر باعث شد تا شکاف‌های دانشی میان کارکنان بیش از گذشته خود را نشان دهد. از طرفی دیگر بر اساس مطالعات بازاریابی و فروش، جریان دانش و اطلاعات مابین کارکنان و مشتریان بر روی مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها و سازمان‌ها شامل دو فاکتور زمان حل و فصل مسئله مشتری (TTR) و میانگین زمان رسیدگی (AHT)، اثر بسیاری دارد.

لذا مدیران دانش دریافته‌اند که موفقیت یک سازمان به شدت تحت تاثیر این است که چگونه می‌تواند به طور کارآمد از معدن طلای داده‌ها، اطلاعات و دانش خود بهره‌برد. از این رو، یک روند مهم برای سال ۲۰۲۲ مستلزم تجهیز نیروی کار به هوش مصنوعی است تا نه تنها داده‌های سازمانی را متحد کند، بلکه راهکارهای ارزشمندی را برای اصلاح مؤثر شکاف‌های دانش ارائه دهد.



## خلق دانش مبتنی بر فناوری



خلق و کسب دانش مبتنی بر فناوری، نقطه عطف سال ۲۰۲۲ خواهد بود. آنچه ما به آن نیاز داریم راه‌حلی است که ایجاد دانش را ساده و تسریع کند و در نتیجه تلاش سازمان‌ها را کاهش داده و بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهد. سازمان‌ها نیز به دنبال فناوری هستند که بتواند بهینه‌سازی دانش و اجرای (Knowledge-Centered Support) خدمات دانش‌محور را با چالش کمتری روبه‌رو کند. برنامه مبتنی بر هوش مصنوعی به نام KCS Enabler رویکرد جدید مدیریت دانش و خدمات دانش‌محور است.

## توسعه استفاده از تکنولوژی ابری



تکنولوژی ابری (Cloud) روشی برای ارائه خدمات فناوری اطلاعات است که در آن منابع و اطلاعات از طریق ابزارهای مبتنی بر وب و اپلیکیشن از اینترنت به کاربر ارائه می‌شوند. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های متعددی در حال حرکت به سوی بهره‌مندی از تکنولوژی ابر (Cloud) هستند. رایانش ابری یک روش مناسب برای ارائه منابع محاسباتی می‌باشد. با رایانش ابری محیط‌های نرم‌افزاری و خدماتی بر اساس روابط اشتراکی می‌باشند، کاربران به جای اینکه یک مجوز را خریداری کنند، ماهانه هزینه‌ای را می‌پردازند. نرم‌افزارها و پلتفرم‌ها توسط ارائه‌دهندگان مدیریت شده و به صورت مداوم به روز رسانی می‌شوند تا عملکرد و امنیت آن‌ها بیشینه شود. قدرت محاسباتی به جای اینکه در نقطه‌ای متمرکز باشد از راه دور قابل کنترل است، بنابراین کاربران می‌توانند از راه دور به این اطلاعات دسترسی داشته باشند. همچنین چند نفر می‌توانند به صورت همزمان به یک نرم‌افزار و یا فایل به صورت مشترک دسترسی داشته باشند و در لحظه از نقاط مختلف با یکدیگر همکاری کنند.

مزایای سرویس‌های مبتنی بر تکنولوژی ابر (Cloud) می‌تواند نیازهای زیرساختی و پایه‌ای سازمان‌ها را با توجه به ویژگی‌های سازمان مرتفع سازد.

## هوش مصنوعی مقدم بر هر ابزار دیگری

در آینده، قابلیت‌های هوش مصنوعی انگیزه‌ای برای تغییر در صنعت مدیریت دانش ایجاد خواهد کرد. زیرا استراتژی‌های مدیریت دانش بر سیستم‌های مدیریت اطلاعات متکی هستند و فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی برای سازماندهی، یکسان‌سازی و فهرست‌بندی مخازن اطلاعات و دانش مفید هستند.

ارتباط KM و AI (هوش مصنوعی) راهی برای انجام محاسبات شناختی است. محاسبات شناختی از مدل‌های رایانه‌ای برای شبیه‌سازی فرآیندهای فکر انسان استفاده می‌کند. محاسبات شناختی شامل یادگیری شخصی و عمیق نرم‌افزار شبکه عصبی مصنوعی است که از متن و داده‌کاوی، تشخیص الگو و پردازش زبان طبیعی برای تقلید از نحوه کار مغز انسان استفاده می‌کند. محاسبات شناختی راه را برای برنامه‌های آینده AI و KM هموار می‌سازد.



در سال ۲۰۲۲،  
با درک اهمیت  
دانش و تاثیر آن بر  
کسب و کار، تلاش  
برای استخراج  
مقادیر فراوانی از  
داده‌ها، تحلیل‌های  
متنی و اطلاعات  
و دانش لازم برای  
به دست آوردن  
مزیت‌های رقابتی  
رو به افزایش  
است.

source: <https://www.searchunify.com/blog/stride-into-2022-with-top-5-knowledge-management-trends/>



## 8 Big Data



# بهبود خدمات با تحلیل کلان داده‌ها درس‌ازمان

ترجمه و تدوین: محمد حقیقی فرد  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

در دنیای دیجیتال، تولید داده‌ها از منابع گوناگونی صورت می‌گیرد و رشد سریع فناوری‌های دیجیتال منجر به افزایش نرخ تولید و ایجاد حجم انبوهی از داده‌ها شده و وجود این داده‌ها امکان وقوع پیشرفت‌های تکاملی را در زمینه‌های گوناگون علمی و صنعتی فراهم کرده است. به طور کلی، مساله کلان‌داده (Big Data) به مجموعه داده‌های بزرگ و پیچیده‌ای باز می‌گردد که پردازش آن‌ها با استفاده از سیستم‌های پایگاه داده یا نرم‌افزارهای پردازش داده سنتی کاری دشوار است. آنچه حائز اهمیت است، کار یا اقداماتی است که توسط این داده‌ها انجام می‌شود و می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری بهتر و اقدامات استراتژیک تجاری شود.

”  
 امروزه استفاده از  
 کلان داده، توسط  
 شرکت‌ها برای  
 پیشی گرفتن از  
 رقبای خود و برای  
 رقابت، نوآوری و  
 جذب ارزش، رایج  
 شده است.“

کلان داده ترکیبی از داده‌های ساختار یافته، نیمه ساختار یافته، بدون ساختار و دربردارنده‌ی مجموعه اطلاعاتی است که دارای اندازه و پیچیدگی بسیار زیاد بوده و به طور معمول فراتر از حدی است که بتوان آن‌ها را در ابزارهای سنتی ذخیره، مدیریت و یا پردازش کرد. این داده‌ها با گذشت زمان به طور تصاعدی در حال رشد و افزایش هستند و به سرعت از چند ترابایت به چند پتابایت می‌رسند. در تعریفی دیگر کلان داده، مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و فناوری‌هایی است که به شکل جدیدی از دسته‌بندی به منظور روشن کردن ارزش‌های پنهانی از پایگاه کلان داده که تغییر کرده، پیچیده شده و دارای مقیاس بالایی است، نیاز دارد.

تفاوت بین داده‌های معمولی و کلان داده‌ها چیست و چه زمانی در مورد داده‌های بزرگ یا به اصطلاح کلان داده صحبت می‌کنیم؟ اگرچه نمی‌توان پاسخ این سوال را به درستی تعیین کرد، اما مولفه‌ها و ویژگی‌هایی وجود دارد که می‌توان توسط آن‌ها، کلان داده را تعریف کرد. در سال‌های اخیر دانشمندان و محققین ویژگی‌های بسیاری را برای کلان داده که همگی با حرف “V” شروع می‌شوند، در نظر گرفته‌اند. شایان ذکر است استفاده از تمامی این ویژگی‌ها در صنایع مختلف ضرورتی ندارد. در ادامه به چند ویژگی مهم پرداخته می‌شود:

### حجم داده (Volume)

به اندازه مجموعه داده‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و پردازش اشاره دارد که در حال حاضر اغلب از ترابایت و پتابایت بزرگ‌تر هستند. حجم عظیم داده‌ها به فناوری‌های پردازش‌گر متمایز و متفاوتی نسبت به قابلیت‌های ذخیره‌سازی و پردازش سنتی نیاز دارد. به عبارت دیگر، این بدان معناست که مجموعه داده‌ها در کلان داده‌ها بسیار بزرگ‌تر از آن هستند که بتوان با یک لپ‌تاپ یا پردازنده رومیزی معمولی پردازش کرد. نمونه‌ای از مجموعه داده‌های با حجم بالا، تمامی تراکنش‌های کارت‌های اعتباری در یک روز است.

### سرعت داده (Velocity)

به سرعت تولید داده‌ها اشاره دارد. داده‌ها با چنان سرعتی تولید می‌شوند که به تکنیک‌های پردازش مجزا (توزیع شده) نیاز دارند. نمونه‌ای از داده‌هایی که با سرعت بالا تولید می‌شوند پیام‌های توییت یا پست‌های فیسبوک هستند.





## تنوع داده (Variety)

تنوع داده‌ها، کلان داده را واقعا بزرگ می‌کند. داده‌های بزرگ از منابع بسیار متنوعی به دست می‌آید و به طور کلی یکی از سه نوع داده‌های ساختار یافته، نیمه ساختار یافته و بدون ساختار است. تنوع در انواع داده‌ها اغلب به قابلیت پردازش متمایز و الگوریتم‌های تخصصی نیاز دارد. نمونه‌ای از مجموعه داده‌های متنوع می‌تواند فایل‌های صوتی و تصویری دوربین مدار بسته باشد که در مکان‌های مختلف یک شهر تولید می‌شوند.

## درستی یا صحت داده (Veracity)

به کیفیت داده‌های مورد تجزیه و تحلیل اشاره دارد. صحت بالای داده‌ها برای تجزیه و تحلیل آن‌ها ارزشمند بوده و به نتایج کلی کمک می‌کند. از سوی دیگر، داده‌هایی با اعتبار پایین حاوی درصد بالایی از داده‌های بی‌معنی هستند. یک نمونه از مجموعه داده‌های با صحت بالا می‌تواند داده‌های یک آزمایش یا کارآزمایی پزشکی باشد.

داده‌های با حجم و سرعت بالا و تنوع زیاد باید با ابزارهای پیشرفته (تجزیه و تحلیل و الگوریتم) پردازش شوند تا اطلاعات معنی‌دار آشکار شود. به دلیل ویژگی‌های فوق، حوزه دانش که با ذخیره، پردازش و تجزیه و تحلیل این مجموعه داده‌ها سر و کار دارد، داده‌های بزرگ یا کلان داده نامیده شده است.

داده‌های بزرگ بینش ارزشمندی را در مورد مشتریان ارائه می‌دهند و شرکت‌ها می‌توانند برای بازاریابی و افزایش سهم بازار، ایجاد بازارهای جدید و تبلیغات خود به منظور افزایش مشارکت و نرخ تبدیل مشتری، از کلان داده‌ها استفاده کنند. تجزیه و تحلیل داده‌های گذشته و کنونی می‌تواند به ارزیابی ترجیحات در حال تغییر مصرف‌کنندگان یا خریداران شرکت‌ها کمک کرده و به مشاغل این امکان را می‌دهد که به خواسته‌ها و نیازهای مشتری پاسخگوتر باشند.

## کاربرد اهمیت کلان داده



شرکت‌ها از داده‌های کلان در سیستم‌های خود برای بهبود عملیات، درک بیشتر نسبت به مشتری و ارائه خدمات بهتر به مشتریان، آگاهی و بینش وسیع‌تر نسبت به بازار، ایجاد کمپین‌های بازاریابی شخصی، مدیریت زنجیره تامین، نوآوری مبتنی بر داده، هدف‌گذاری دقیق‌تر و اقدامات دیگر استفاده می‌کنند که در نهایت می‌تواند درآمد و سود را افزایش دهد. استفاده مستمر از کلان داده‌ها توسط برخی مشاغل منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر و آگاهانه‌تر شده و این موضوع برای آن‌ها مزیت رقابتی بالقوه‌ای نسبت به سایر رقبا را به همراه دارد.

در اینجا به چند مثال از نحوه استفاده از داده‌های بزرگ توسط سازمان‌ها اشاره شده است:

- در صنعت انرژی، کلان داده به شرکت‌های نفت و گاز کمک می‌کند تا مکان‌های احتمالی حفاری را شناسایی کرده و بر عملیات خط لوله نظارت داشته باشند. به همین ترتیب، خدمات آب و برق از آن برای ردیابی شبکه‌های موجود استفاده می‌کنند.
  - شرکت‌های خدمات مالی از سیستم‌های کلان داده برای مدیریت ریسک و تجزیه و تحلیل داده‌های بازار در زمان واقعی استفاده می‌کنند. تولیدکنندگان و شرکت‌های حمل و نقل برای مدیریت زنجیره تامین خود و بهینه‌سازی مسیرهای تحویل، به کلان داده تکیه می‌کنند.
  - آموزش: کلان داده‌ها در صنعت آموزش می‌تواند به شخصی‌سازی فرآیند یادگیری کمک کند. موضوعی که تا قبل از پیدایش سیستم‌های یادگیری الکترونیکی و جمع‌آوری داده‌های آموزشی مطرح نبود. این شخصی‌سازی به نوبه خود می‌تواند باعث شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان و دانشجویان شده و پویایی محیط یادگیری را افزایش دهد.
  - بهداشت و درمان: کلان داده‌ها می‌تواند در صنعت بهداشت و درمان در قالب ارائه خدمات بهتر به عموم مردم کمک کنند و این امر منجر به شناسایی روش‌هایی شخصی‌سازی شده برای درمان بیماران می‌شود. این امر افزایش سلامت جامعه و کاهش هزینه‌های دولت در بخش بهداشت و درمان را نیز به دنبال دارد.
- سایر موارد استفاده دولت شامل واکنش اضطراری، پیشگیری از وقوع جرم و ابتکارات شهرهای هوشمند است.



## انواع تجزیه و تحلیل کلان داده

• **تحلیل پیش بین (Predictive Analytics):** فناوری است که از تجربه (داده) می آموزد رفتار آینده افراد را به منظور اتخاذ تصمیمات بهتر پیش بینی کند (منظور از افراد الزاما انسان ها نیست. بنابراین، الزاما رفتار انسانی پیش بینی نمی شود و امکان انجام انواع پیش بینی ها بر اساس داده های کنونی موجود، وجود دارد). تحلیل های پیش بین از مدل های "پیش بین predictive models" استفاده می کنند. مدل پیش بین، مکانیزی است که رفتار یک فرد مانند کلیک، خرید، دروغ یا مرگ را پیش بینی می کند. این مدل، ویژگی های (مشخصه ها) افراد (موجودیت ها) را به عنوان ورودی دریافت کرده و یک امتیاز پیش بینی به عنوان خروجی فراهم می کند. هرچه امتیاز پیش بینی بالاتر باشد، احتمال آنکه آن موجودیت رفتار پیش بینی شده را از خود بروز دهد، بیشتر است.

• **تحلیل توصیفی (Descriptive Analytics):** این نوع از تحلیل همان گونه که از نام آن بر می آید ذاتا توصیفی است. تحلیل های توصیفی داده ها را خلاصه سازی کرده و کمتر بر جزئیات دقیق هر بخش از اطلاعات تمرکز می کند و در عوض بر روایت کلی متمرکز می شود.

• **تحلیل تجویزی (Prescriptive Analytics):** تحلیل های تجویزی عموما به دنبال جنسی از پیش بینی هستند که بر اساس خروجی مدل پیش بین بتوان اقداماتی را تجویز کرد.

## نتایج تجزیه و تحلیل درست و اصولی داده ها

• **صرفه جویی در هزینه:** برخی از ابزارهای کلان داده (Big Data) مانند Ha- doop و Cloud based analytics می توانند مزایای مالی را برای کسب و کار به همراه داشته باشند بدین صورت که مقادیر زیادی داده را ذخیره کرده و ابزارها به شناسایی روش های کارآمدتر کسب و کار کمک می کنند.

• **کاهش زمان:** سرعت بالای ابزاری مانند Hadoop در تجزیه و تحلیل حافظه می تواند به راحتی منابع جدید داده را شناسایی به مجموعه ها در تجزیه و تحلیل سریع داده ها و تصمیم گیری سریع بر اساس آموخته ها کمک کند.

• **درک شرایط بازار و مشتریان:** با تجزیه و تحلیل کلان داده ها می توانید درک بهتری از شرایط فعلی بازار داشته باشید. به عنوان مثال، با تجزیه و تحلیل رفتارهای خرید مشتریان، یک شرکت می تواند محصولی با بیشترین فروش را پیدا کرده و مطابق این روند محصول تولید کند. با این کار می توان از رقبای خود پیشی گرفت.



• **رفتارنگاری:** ابزارهای کلان داده (Big Data) می‌توانند تجزیه و تحلیل احساسات را انجام دهند. بنابراین، می‌توانید درباره اینکه چه کسی درباره شرکت شما چه چیزی می‌گوید، بازخورد بگیرید. اگر می‌خواهید به صورت آنلاین مشاغل خود را رصد کنید، ابزارهای کلان داده می‌توانند به این مسائل کمک کنند.

• **بهبود جذب و نگهداری مشتری:** مشتری مهم‌ترین سرمایه‌ای است که هر کسب‌وکار دارد. هیچ کسب‌وکاری وجود ندارد که بدون نیاز به ایجاد یک پایگاه مشتری ثابت و محکم بتواند ادعای موفقیت کند. با این حال، حتی با داشتن مشتری، کسب‌وکار نمی‌تواند از رقابت بالایی که در بازار وجود دارد چشم‌پوشی کند. اگر سازمان دیر متوجه شود که مشتری‌ها به دنبال چه چیزی هستند، محصولات ا ارائه می‌کند که باعث ایجاد نارضایتی مشتری شده و در نهایت بازار خود را از دست می‌دهد. استفاده از کلان داده‌ها (big data) به مشاغل اجازه می‌دهد تا الگوها و روندهای مختلف مربوط به مشتری را مشاهده کنند. تحلیل و بررسی رفتار مشتری برای ایجاد وفاداری در هر کسب‌وکار حائز اهمیت است.

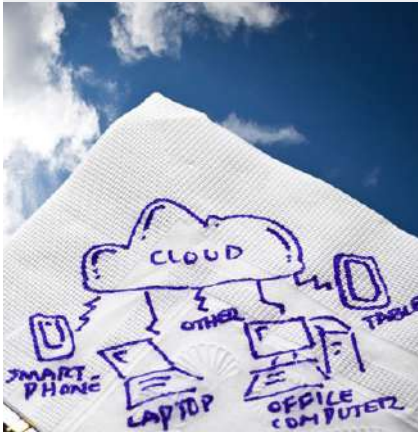
• **تبلیغات و بازاریابی:** تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها (big data) می‌تواند به تغییر فرآیندهای تجاری کسب‌وکار کمک کند. این تغییرات باعث ایجاد تطابق میان محصول یا خدمات با انتظارات مشتری شده و در نتیجه فعالیت‌های بازاریابی اثرگذاری بیشتری خواهند داشت.

### چالش‌های پیش‌روی استفاده از کلان داده

در ارتباط با مسائل مربوط به ظرفیت پردازش، طراحی معماری کلان داده چالشی رایج برای کاربران است. سیستم‌های کلان داده باید متناسب با نیازهای خاص سازمان باشد، انجام یک کار به تیم‌های فناوری اطلاعات و مدیریت داده نیاز دارد تا مجموعه‌ای از فناوری‌ها و ابزارهای سفارشی را با هم ترکیب کنند. استقرار و مدیریت سیستم‌های کلان داده نیز در مقایسه با مهارت‌هایی که مدیران پایگاه داده و توسعه‌دهندگان متمرکز بر نرم‌افزارهای ارتباطی دارند، به مهارت‌های جدیدی نیاز دارد. هر دوی این مسائل را می‌توان با استفاده از سرویس ابری مدیریت شده برطرف کرد، اما مدیران فناوری اطلاعات باید مراقب استفاده از فضای ابری باشند تا مطمئن شوند هزینه‌ها از کنترل خارج نمی‌شود. البته، انتقال مجموعه داده‌های داخلی و پردازش حجم کار به فضای ابر اغلب فرآیند پیچیده‌ای است.







چالش‌های دیگر در مدیریت سیستم‌های کلان داده شامل در دسترس قرار دادن داده‌ها برای دانشمندان و تحلیلگران داده‌ها، به ویژه در محیط‌های توزیع شده (ترکیبی از سیستم عامل‌ها و ذخیره داده‌های مختلف) می‌شود. برای کمک به تحلیلگران برای یافتن داده‌های مربوطه، تیم‌های مدیریت داده و تجزیه و تحلیل به طور فزاینده‌ای فهرست‌های داده‌ای را ایجاد می‌کنند.

## کلان داده‌ورایش ابری

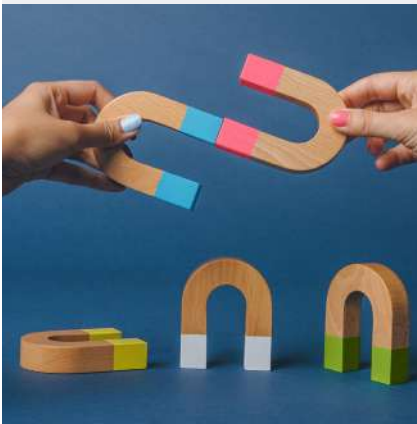
رایانش ابری یا آنچه گاهی به آن ابر گفته می‌شود را می‌توان به عنوان یک مدل محاسباتی مبتنی بر اینترنت برشمرد که امکان دسترسی گسترده به منابع محاسباتی را فراهم می‌کند. این منابع شامل مواردی مانند نرم‌افزارها، منابع محاسباتی، سرورها و مراکز داده می‌شود. ارائه‌دهندگان سرویس‌های ابری معمولاً از یک مدل "پرداخت به ازای مصرف (pay-as-you-go)" استفاده می‌کنند که به شرکت‌ها امکان مقیاس‌دهی به هزینه‌ها بر اساس نیازهایشان و کاهش هزینه‌های راه‌اندازی زیرساخت‌ها را می‌دهد که پیش از ظهور رایانش ابری امری اجتناب‌ناپذیر بود.

## رویکردهای مبتنی بر کلان داده در مدیریت دانش

یکی از اهداف مهم مدیریت دانش، تغییر سازمان‌ها در جهت کسب موقعیت رقابتی بهتر با استفاده از جمع‌آوری، ذخیره و پردازش داده‌های بزرگ و استخراج دانش از این داده‌ها است. رشد سریع ابزارهای تحلیلی و ابزارهایی که گونه‌ای از هوشمندی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، نشان‌دهنده امکان جستجو دارایی‌های نامشهود در نقاط مختلف سازمان است. این دارایی‌های دانشی، فراتر از چیزی است که در گذشته به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی در نظر گرفته می‌شد. داده‌های مورد نیاز سازمان به عنوان ورودی تکنیک‌های کلان داده در منابع متعددی موجود است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- داده‌های بازار
- داده‌های منابع انسانی
- داده‌های نتایج عملکردی سازمان
- داده‌های مشتریان به همراه رفتارها و عملکرد آن‌ها

یکی از اهداف مهم مدیریت دانش، تغییر سازمان‌ها در جهت کسب موقعیت رقابتی بهتر با استفاده از جمع‌آوری، ذخیره و پردازش داده‌های بزرگ و استخراج دانش از این داده‌ها است.



source: Beyer, Mark A (2012). "The importance of 'big data': a definition". Stamford, CT: Gartner  
<https://blog.faradars.org/big-data-definitions-and-analytics>  
<https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/big-data>  
<https://www.bigdataframework.org/four-vs-of-big-data>  
<https://inknowtex.ir>

بر اساس رویکردهای مبتنی بر دانش و هوشمندی سازمانی، حجم واقعی اطلاعات تا زمانی که نتوان از آن‌ها دانش و بینش استخراج کرد، نمایان نخواهد شد. کلان داده در فرآیندهای مدیریت دانش به عنوان منبع مهمی از اطلاعات برای استخراج دانش، فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی را تسهیل می‌کند. به مثالی در این زمینه توجه کنید.

از کاربردهای کلان داده در مدیریت دانش، سیستم‌های توصیه‌گر مشتری است که با تحلیل داده‌های به دست آمده از رفتار مشتری همانند بازدید از صفحات، الگوهای خرید، توجه به موضوعات، کلمات استفاده شده در نوشته‌ها و بسیاری داده دیگر، جهت پیش‌بینی رفتار آینده مشتری مورد استفاده قرار می‌گیرد. پیشنهادهای دوستی در شبکه‌های اجتماعی، پیشنهاد محصولات در فروشگاه‌های اینترنتی و پیشنهاد محتوای چند رسانه‌ای نظیر یوتیوب، مثال‌هایی از این حوزه می‌باشد. نمونه‌های دیگر کاربرد کلان داده در مدیریت دانش را می‌توان در هوش تجاری، مزیت رقابتی کسب و کار و غیره مشاهده کرد.



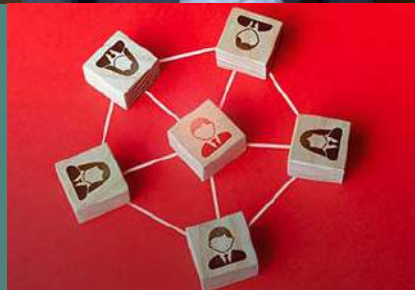
## 9 Knowledge Transfer



# حفظ و انتقال دانش

ترجمه و تدوین: حسین خدایاری

کارشناس ارشد مدیریت دانش



رها کردن دانش حیاتی در مکان‌های غیرقابل دسترس - یا از دست دادن کامل آن - یک خطر مهم برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. این خطر بیشتر وقتی توجه مدیران را به خود جلب می‌کند که عوامل خارجی مانند کرونا در سال ۲۰۲۰ منجر به استعفا و درخواست بازنشستگی پیش از موعد نیروی کار شود. به زبان ساده‌تر دانش حیاتی سازمان، دستورالعمل "سس مخفی" سازمان شما می‌باشد. اگر این دستورالعمل در ذهن عده کمی از کارمندان شما باقی بماند، سازمان شما نمی‌تواند اختلالات احتمالی آینده و یا تقاضای رو به رشد مشتریان را پاسخ دهد. به همین علت سازمان‌ها به دنبال حفظ (Retention) و انتقال (Transfer) دانش هستند.

در این مقاله شما درباره حفظ و انتقال دانش، اطلاعاتی مانند "کدام رویکرد

” حفظ و انتقال دانش فرآیندی است که دانش درون ذهن افراد به محتوا، مواد آموزشی، ابزارها و فرآیندهای قابل استفاده برای دیگران تبدیل و یا به طور مستقیم از یک فرد به فرد دیگر منتقل می‌شود.“

انتقال دانش مناسب سازمان ما است؟"، "استراتژی‌های بهبود انتقال دانش" و "نکاتی برای شروع انتقال دانش" را بدست می‌آورید.

### حفظ و انتقال دانش چیست؟

حفظ و انتقال دانش فرآیندی است که دانش درون ذهن افراد به محتوا، مواد آموزشی، ابزارها و فرآیندهای قابل استفاده برای دیگران تبدیل و یا به طور مستقیم از یک فرد به فرد دیگر منتقل می‌شود. معمولاً حفظ و انتقال دانش را تیم‌های مدیریت دانش (Knowledge Management) هماهنگ می‌کنند. رویکردهای رایج این حوزه شامل **انجمن خبرگی** (Communities of Practice)، مصاحبه‌های خبرگان (Expert Interviews)، درس‌آموخته‌ها (Lesson Learned)، مربی‌گری (Mentoring) و **داستان‌سرایی** (Storytelling) می‌باشد.

سازمان‌ها به چهار دلیل اصلی به انتقال دانش علاقه‌مند می‌شوند. اگر این عوامل چالش‌ها یا فرصت‌هایی به نظر می‌رسند که سازمان شما با آن مواجه است، ممکن است بخواهید یک استراتژی انتقال دانش برای کاهش ریسک‌های کسب‌وکار، اطمینان از تداوم عملیات و حمایت از رشد آینده ایجاد کنید.





## ۱ حفاظت از دانش در معرض خطر و جلوگیری از نابودی آن

از دست دادن دانش بین نسلی<sup>۲</sup> مشکل بسیاری از سازمان‌ها است. هنگامی که پرسنل کلیدی با ۲۰، ۳۰ یا ۴۰ سال تجربه از سازمان خارج می‌شوند، کسب‌وکار در خطر از دست دادن دانشی است که به سادگی نمی‌توان آن را در هیچ جای دیگری به دست آورد. با وجود این که بازنشستگی یک محرک بزرگ برای احساس نیاز به حفاظت و تسهیم دانش در معرض خطر است، اما تنها مورد این محرک‌ها نمی‌باشد. سازمان‌ها همچنین نگران مستندسازی تخصص در زمینه‌های تجاری با رشد و گردش مالی بالا و همچنین حفاظت از دانش در هنگام ادغام، اکتساب، جداسازی، کوچک‌سازی، بازسازی و جابجایی هستند.

## ۲ تسهیل دسترسی و انتشار دانش حیاتی سازمان

تحقیقات مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) نشان می‌دهد که یکپارچگی استراتژیک، یک هدف کلیدی برای کسب‌وکار است که تیم‌های مدیریت دانش باید دنبال کنند. این امر منطقی به نظر می‌آید چرا که در یک محیط تجاری ناپایدار، دانش جمع‌آوری شده یک مزیت است. برای چابکی و رشد، سازمان‌ها باید دانش را از سیلوهای عملکردی و جغرافیایی به دست آورند تا بتوانند آن را در سطح سازمانی مورد استفاده قرار دهند. شرکت‌ها همچنین به مسیریابی برای انتشار سریع و گسترده ایده‌های جدید، یافته‌های تحقیقاتی، بهترین عملکرد، متدها و فناوری‌ها نیاز دارند.

## ۳ حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان

بسیاری از سازمان‌ها تحت فشار هستند تا افراد کم‌تجربه را با سرعت بیشتری آموزش دهند. کارمندان همچنین می‌خواهند مهارت‌های خود را رشد دهند و از نردبان شغلی بالا بروند و به طور فزاینده‌ای از کارفرمایان انتظار دارند که نقشی فعال در ایجاد امکان توسعه آن‌ها داشته باشند. یادگیری تسریع شده از طریق انتقال دانش راهی برای افزایش قدرت، برآورده کردن نیازهای در حال تحول کسب‌وکار و حفظ کارکنان در بازار کار رقابتی است.



2. Generational knowledge

## ۴ توسعه کارز راه دور

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها به محیط‌های کاری از راه دور و ترکیبی روی آورده‌اند. در حالی که این رویکرد مزایایی را برای کارفرمایان و کارمندان به طور یکسان ارائه می‌دهد، نیازمند یک رویکرد ساختارمندتر برای انتقال دانش است. زمانی که کارمندان در کنار هم کار نمی‌کنند، انتقال دانش به صورت ارگانیک دشوارتر است. افرادی که در رو کار نمی‌کنند نیز کمتر احتمال دارد که مربیان خود را بیابند؛ بنابراین سازمان باید به تسهیل این تعاملات کمک کند و منابع سلف سرویس را برای حمایت از یادگیری و توسعه حرفه‌ای فراهم کند.

### چه نوع انتقال برای سازمان شما مناسب است؟

رویکردهای انتقال دانش بسیار متفاوتی وجود دارد. در ارزیابی گزینه‌ها، بهتر است با تمایز قائل شدن میان انتقال سیستماتیک و ارگانیک دانش شروع کنیم:

- انتقال سیستماتیک دانش شامل تعیین دقیق اینکه چه دانشی باید منتقل شود، دقیقاً چگونه باید مستند شود و چه کسی باید از خروجی‌های آن‌ها یاد بگیرد و استفاده کند.
  - انتقال دانش ارگانیک کمتر بر منابع و دریافت‌کنندگان دانش متمرکز است و بیشتر بر ابزارها و رویکردهایی متمرکز می‌کند که دانش را قادر می‌سازد به طور طبیعی در دوره کار جریان یابد.
- به جز مصاحبه‌های خبرگان (که همیشه سیستماتیک هستند)، اکثر رویکردهای انتقال دانش بسته به نحوه ساختار آن‌ها می‌توانند سیستماتیک یا ارگانیک باشند. به عنوان مثال، برنامه‌های مربی‌گری رسمی سیستماتیک هستند، در حالی که مربی‌گری غیررسمی ارگانیک است. به طور مشابه، یک استراتژی مستندسازی می‌تواند بر اساس یک برنامه رسمی برای پر کردن شکاف‌های دانش استراتژیک باشد یا ممکن است بر روی مشارکت کارکنان در زمانی که نکات یا مثال‌هایی برای به اشتراک گذاشتن دارند، تمرکز کند. نکته مهمی که باید درک کرد این است که رویکردهای سیستماتیک و ارگانیک مزایا و معایب خاص خود را دارند. رویکردهای سیستماتیک نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه و تعهد زمانی بیشتری دارند، بنابراین مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا استفاده از آن‌ها را در شرایطی که رویکردهای ارگانیک‌تر به همان اندازه مؤثر هستند، توصیه نمی‌کند. با این حال، رویکردهای ارگانیک که اشتراک‌گذاری مکرر و گسترده دانش را تشویق می‌کنند ممکن است

اکثر اوقات استفاده ترکیبی از رویکردهای سیستماتیک (برای اطمینان از پوشش نیازهای حیاتی) و رویکردهای ارگانیک (برای تسریع در اشتراک‌گذاری و یادگیری مداوم در جریان کار) برای سازمان‌ها بهتر است.

برای استخراج قطعات دانش کلیدی و اطمینان از این که دانش حیاتی در زیر مشارکت‌های با اهمیت پایین‌تر دفن نشود، نیاز به اصلاح و فیلتر کردن داشته باشند. اکثر اوقات استفاده ترکیبی از رویکردهای سیستماتیک (برای اطمینان از پوشش نیازهای حیاتی) و رویکردهای ارگانیک (برای تسریع در اشتراک‌گذاری و یادگیری مداوم در جریان کار) برای سازمان‌ها بهتر است.

## استراتژی‌هایی برای بهبود انتقال دانش

اهداف کلی بهبود انتقال دانش به دو دسته تقسیم می‌شوند: بهبود شناسایی و جذب دانش در مقابل بهبود انتقال و استفاده مجدد دانش. در حالی که هر دو در نهایت برای بهبود انتقال دانش کلیدی هستند، تمایز قائل شدن میان این ۲ اهمیت دارد چرا که ذینفعان و رویکردهای درگیر، اغلب متفاوت هستند. در ادامه استراتژی‌های رایج برای بهبود شناسایی و جذب دانش و همچنین انتقال و استفاده مجدد از دانش آورده شده است.

## شناسایی و ضبط دانش

بهبودهای شناسایی و ضبط دانش معمولاً بر حصول اطمینان از جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری دانش صحیح تمرکز می‌کنند. گرفتن "همه چیز" نه تنها غیرممکن است، بلکه در تضاد با هدف فعال کردن استفاده مجدد از دانش است. اگر سیستم‌ها با چیزهای نامربوط پر شده باشند، کارمندان نمی‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کنند.

کلیدهای شناسایی و جذب دانش خوب عبارتند از:

- داشتن یک استراتژی روشن و جامع. استراتژی شما باید متدولوژی و برنامه بلندمدتی را ارائه دهد که ذینفعان کلیدی، جدول زمانی، رویکردهای خاص، منابع و مسئولیت‌پذیری را مشخص کند. استراتژی حفظ و انتقال دانش باید با اهداف تداوم کسب‌وکار همسو باشد.
- برای رویکردهای سیستماتیک، اطمینان حاصل کنید که فعالیت‌ها محدود به زمان هستند. رویکردهای سیستماتیک از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که زمانی را به جز زمان لازم برای انجام وظایف شغلی عادی خود، اختصاص دهند؛ بنابراین مدیریت دانش باید محدودیت‌ها و الزامات هر تعهد را مشخص کند. زمانی که تعهدات و چارچوب زمانی در یک برنامه پروژه واضح مشخص شده باشد، متقاعد کردن افراد برای مشارکت بسیار ساده‌تر است.
- برای رویکردهای ارگانیک، چندین کانال ارائه دهید. انتقال دانش ارگانیک زمانی رشد می‌کند که چندین راه در دسترس باشد و استفاده از همه آن‌ها آسان باشد.



استراتژی حفظ و انتقال دانش باید با اهداف تداوم کسب‌وکار همسو باشد.



سازمان‌ها باید فرصت‌های متنوعی را فراهم کنند و در صورت امکان، آن‌ها را در فرآیندها و ابزارهایی که کارکنان برای انجام کارشان استفاده می‌کنند، قرار دهند.

## انتقال دانش و استفاده مجدد

بهبود انتقال دانش و استفاده مجدد بر روی قابلیت دسترسی دانش در جریان کار متمرکز است تا مردم بتوانند از آن استفاده کنند و از آن بیاموزند. کلیدهای این امر عبارتند از:

- دسترسی به دانش حیاتی را آسان و آن را بخشی از گردش کار کارکنان قرار دهید. با یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و ارائه مسیرهای جستجو که نتایج را در منابع و پلتفرم‌ها جمع‌آوری می‌کند، دسترسی را ساده کنید و دانش را در لحظات قابل آموزش کارکنان در دسترس قرار دهید. همچنین استفاده از ابزارهایی مانند ربات‌های گفتگو (Chatbots)، جستجو و توصیه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، هشدارها و الگوریتم‌هایی را که محتوای مرتبط را به کسانی که به آن نیاز دارند ارسال می‌کنند، در نظر بگیرید.
- دانش استخراج شده را در مستندات، آموزش و منابع یادگیری ایجاد کنید. با ایجاد این مرحله در فرآیندهای موجود، گردش کار و نقاط عطف کلیدی در چرخه عمر کارکنان، کارکنان را تشویق کنید تا در زمان‌های مناسب به دنبال دانش باشند. با درک زمینه و موقعیت‌هایی که کارکنان در آن کار می‌کنند و یاد می‌گیرند، تیم‌های مدیریت دانش می‌توانند یک پیشنهاد قدرتمند برای استفاده مجدد از دانش معرفی کنند.

## انتقال دانش

در ادامه به مراحل کلیدی راه‌اندازی ابتکار جذب و انتقال دانش اشاره شده است.

### شناخت دانشی که باید منتقل شود.

بهترین و جامع‌ترین راه برای شناسایی دانش حیاتی از طریق نقشه دانش (Knowledge Mapping) است. این امر شامل ایجاد نقشه‌های بصری از سرمایه فکری سازمان است که به ذینفعان اجازه می‌دهد تا حیاتی‌ترین ریسک‌ها و فرصت‌ها را مشخص کنند. با این حال، نقشه دانش نیاز به سرمایه‌گذاری زمانی دارد. اگر نیاز به انتقال دانش فوری و بدیهی باشد، تیم مدیریت دانش ممکن است بتواند بر اساس چند مصاحبه با ذینفعان رو به جلو حرکت کند.





## ۲ ارزیابی نیاز به یک رویکرد سیستماتیک یا ارگانیک

پس از شناسایی دانش برای انتقال، ارزیابی کنید که به یک رویکرد سیستماتیک نیاز دارید یا ارگانیک. راه‌اندازی یک رویکرد سیستماتیک که شامل ورودی‌هایی از خبرگان و حوزه‌های دانشی خاص است، نیاز به یک برنامه روشن دارد. گزینه‌های رایج عبارتند از:

- از متخصصان با دانش در معرض خطر بخواهید که از طریق وبینارها، دوره‌ها یا مربی‌گری به دیگران آموزش دهند.
  - یک فرآیند مصاحبه با یک روش تعریف شده برای استخراج دانش خبره و تبدیل آن به محتوا یا ابزار تنظیم کنید.
  - از درس‌آموخته‌ها یا انتقال بهترین تجربه‌ها برای جذب و به اشتراک‌گذاری دانش مربوط به پروژه‌ها یا فرآیندهای حیاتی استفاده کنید.
- ایجاد رویکردهای ارگانیک به کار اولیه کمتری نیاز دارد. در واقع، سازمان شما ممکن است از قبل ابزارها و برنامه‌های موجود، مانند جوامع عملی یا ویکی‌ها را داشته باشد که می‌توانند برای فعال کردن انتقال دانش ارگانیک مجدداً متمرکز شوند. با این حال، مدیریت دانش باید نظارت و اندازه‌گیری مداوم را برای اطمینان از اینکه رویکردهای ارگانیک اهداف انتقال دانش را برآورده می‌کنند، ارائه دهد.

## ۳ تشویق کارکنان به مشارکت

گام بعدی این است که به خرید بپردازید تا کارکنان از رویکردهای انتقال دانش بهره ببرند. برای رویکردهای سیستماتیک، روشن کردن انتظارات و اطمینان از اینکه مدیران تعهد زمانی مربوطه را درک می‌کنند و از آن پیروی می‌کنند، مهم است. برای رویکردهای ارگانیک، همه چیز به این بستگی دارد که مشارکت برای کارکنان پاداش به همراه داشته باشد و علاوه بر آن آسان بوده و در جریان کار صورت بپذیرد.

## اطمینان حاصل کنید که از دانش استخراج شده در جای مناسب استفاده مجدد می‌شود.

اگر نتایج انتقال دانش مورد استفاده قرار نگیرد، ذینفعان به سرعت ناراضی می‌شوند. بهترین راه برای اطمینان از استفاده مجدد از دانش، جاسازی مستقیم آن در جریان کار است. هر زمان و در صورت امکان، دانش را در فرآیندها و ابزارهایی که کارکنان هر روز استفاده می‌کنند، ادغام کنید. به عنوان مثال، ادغام محتوا در موارد زیر را در نظر بگیرید:

- برنامه‌های کاری رایج مانند مرورگرهای وب، نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و پلتفرم‌های همکاری مجازی (به عنوان مثال، تیم‌های مایکروسافت)
  - مراحل فرآیند، چرخه عمر پروژه و سنج‌های مرحله
  - نقاط تماس چرخه زندگی کارکنان (به عنوان مثال، ورود به سیستم برای کارکنان جدید و کارمندان با وظیفه جدید)
- هشدارها و توصیه‌هایی که محتوای مرتبط را بر اساس نقش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تاریخچه جستجو به کارمندان منتقل می‌کند.



source:[https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2022-03/K08672\\_Getting\\_Started\\_Knowledge\\_Retention\\_Transfer\\_2022.pdf](https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2022-03/K08672_Getting_Started_Knowledge_Retention_Transfer_2022.pdf)

# 10 Book



## THE POWER OF KM

HARNESSING THE EXTRAORDINARY  
VALUE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

• BUSINESS • PERSONAL • GLOBAL



BRENT N. HUNTER



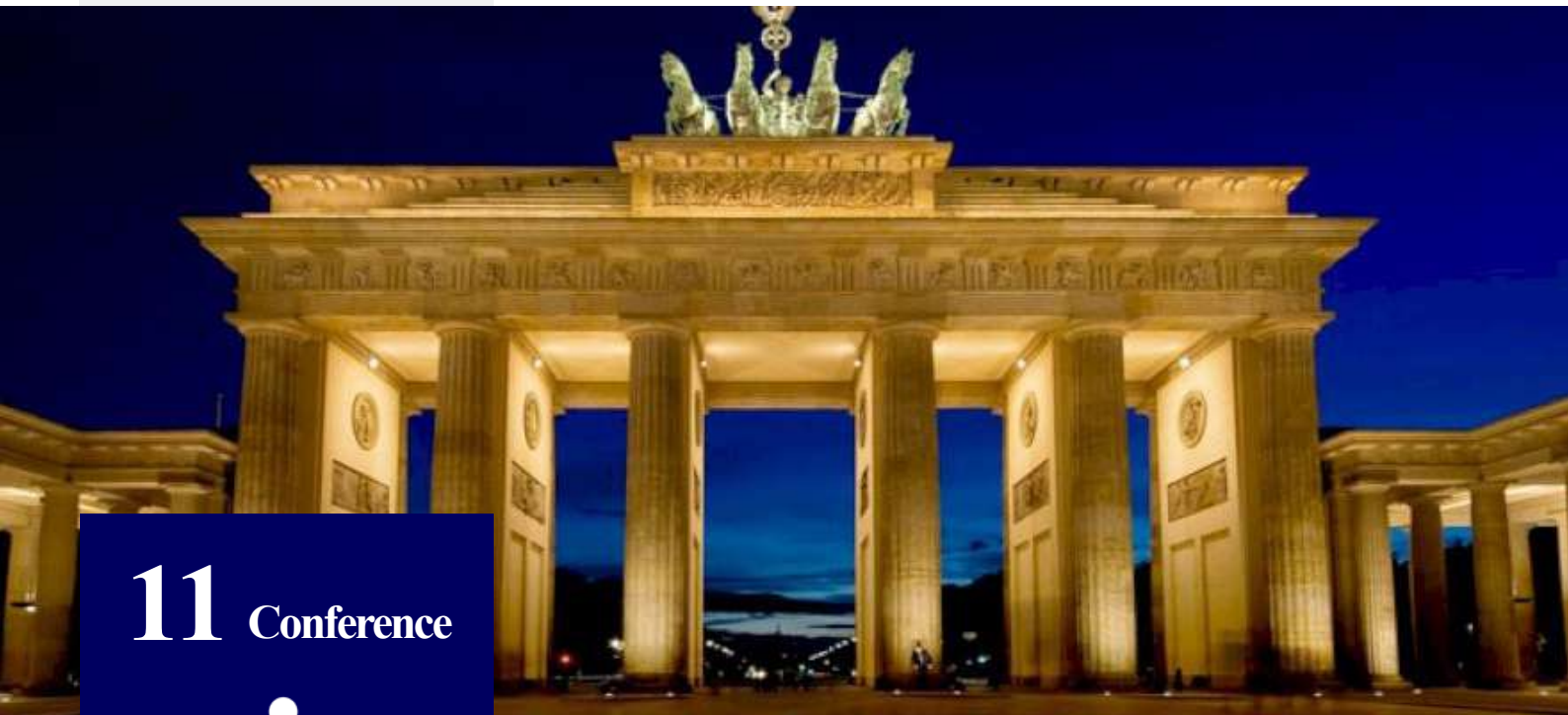
source: The Power of KM Harnessing the Extraordinary Value of Knowledge Management by Brent N. Hunter [Hunter, Brent N.] (z-lib.org)

## معرفی کتاب قدرت مدیریت دانش

برنت هانتز در کتاب "قدرت مدیریت دانش" به معرفی استراتژی منحصر به فردی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازد که نحوه استفاده از ابزارهای قدرتمند زیر را توضیح می‌دهد. این ابزارها به شرح زیر هستند:

۱. هفت جنبه کلیدی مدیریت دانش
  ۲. هفت حوزه کلیدی تمرین در مدیریت دانش
  ۳. هفت ستون کلیدی مدیریت دانش
  ۴. هفت لنز کلیدی مدیریت دانش
  ۵. استراتژی هفت مرحله‌ای مدیریت دانش
- مفاهیم این کتاب بر اساس قانون میلر نوشته شده‌اند. این قانون بیان می‌کند که هر انسان به طور متوسط می‌تواند مقدار  $2 \pm 7$  از اطلاعات را در حافظه فعال خود نگه دارد. این کتاب به وضوح استراتژی و فرآیند استفاده آسان از مدیریت دانش را ترسیم می‌کند.

فصل اول کتاب با مقدمه‌ای بر مدیریت دانش آغاز می‌شود که تصویری کلان از آن ارائه می‌دهد. در ادامه نویسنده با نمایش هرم داده-اطلاعات-دانش-خرد (DIKW)، مدیریت دانش را به الماسی با وجوه مختلف تشبیه می‌کند. در فصل دوم، خواننده در مورد هفت جنبه کلیدی مدیریت دانش اطلاعات بیشتری کسب خواهد کرد. در فصل بعدی به هفت حوزه کلیدی تمرین در مدیریت دانش پرداخته می‌شود و انواع تکنیک‌ها و ابزارهای تاکتیکی موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی می‌شود. فصل چهارم به چگونگی درک و سازماندهی ابتکارات از طریق هفت ستون کلیدی مدیریت دانش می‌پردازد. چگونگی پیاده‌سازی متمرکز مدیریت دانش از طریق هفت لنز کلیدی مدیریت دانش در فصل پنجم نشان داده می‌شود. در فصل ششم مخاطب با استراتژی هفت مرحله‌ای مدیریت دانش به عنوان نقطه اتصال تمام موارد ذکر شده، آشنا می‌شود. فصل هفتم به مفهوم خرد و ارتباط آن با مدیریت دانش می‌پردازد. در نهایت جهت کمک به درک بیشتر مخاطب، نمونه‌ای از استراتژی هفت مرحله‌ای مدیریت دانش با استفاده از یک شرکت ساختگی ارائه می‌شود. مخاطب این کتاب خواهد آموخت که چگونه می‌توان مدیریت دانش را در هر کسب و کار یا سازمانی چه در سطح جهانی از طریق انجمن‌های بین‌المللی مدیریت دانش و چه در زندگی شخصی پیاده کرد.



# 11 Conference



## تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال خلاصه

مقاله / متن کامل مقاله:

۱۵ مارس ۲۰۲۲

اعلام پذیرش / رد:

۳۱ مارس ۲۰۲۲

ارسال کامل مقاله:

۲۱ آپریل ۲۰۲۲

برگزاری کنفرانس:

۲۳ و ۲۴ می ۲۰۲۲

## معرفی کنفرانس مدیریت دانش

هدف کنفرانس بین‌المللی مدیریت اطلاعات و دانش، گردآوری دانشمندان برجسته دانشگاهی، محققان و پژوهشگران برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجربیات و نتایج تحقیقاتی خود در تمامی جنبه‌های مدیریت اطلاعات و دانش است. همچنین یک پلتفرم بین رشته‌ای برای محققان، پزشکان، مدرسان و مهندسان فراهم می‌کند تا آخرین نوآوری‌ها، روندها، نگرانی‌ها و همچنین چالش‌های عملی مواجه شده و راه‌حل‌های اتخاذ شده در زمینه‌های مدیریت اطلاعات و دانش را به اشتراک بگذارند.

### محورهای اصلی کنفرانس

- مدیریت داده
- الگوبرداری و ارزیابی عملکرد
- تبدیل و یکپارچه‌سازی داده‌ها
- مدیریت اطلاعات نامشخص، نادرست و متناقض
- داده‌کوی
- فناوری اشتراک‌گذاری دانش
- مدیریت و اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود
- بهینه‌سازی سازمان‌ها
- فرآیندهای مدیریت دانش
- مدیریت و ترکیب دانش



# مستاوران

توسعه آینده

---

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مشاوران توسعه آینده بوده و استفاده و انتشار آن صرفاً به اجازه کتبی از پدید آورنده مجاز می‌باشد.