

مطالعات مدیریت دانش

اردیبهشت ۱۳۹۸

۰۲۱-۴۴۹۷۴۵۲۳

@iranKMconsulting

mta.co.ir





مدیرمسئول: نوید نظافتی
سر دبیر: امیر خسروانی

هیأت تحریریه

- امیر خسروانی
- احمد سپهری
- رضا یقینی
- مهسا ذاکری
- الهام شرفی
- محمدحسن بختیاری
- ساسان رستم‌نژاد
- بهناز محمدی
- سحر یاقوتی
- زهرا اسلامی
- فرید آقار
- فرید مظفری
- حسن دوست آذر

ویراستار: فاطمه فصیحی

دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir



مدیریت دانش چه نقشی در نوآوری ایفا می‌کند؟	۴
گروه بارز؛ برترین سازمان دانشی ایران	۶
راز به اشتراک‌گذاری دانش_ ایجاد شبکه بزرگتر	۸
هر درس‌آموخته یک داستان	۱۱
۹ وظیفه تیم مدیریت دانش پس از اتمام پیاده‌سازی مدیریت دانش	۱۳
۷ راه تشخیص پرسنل و کارشناسان جهت تسهیم دانش	۱۵
دانشکاران چه کسانی هستند؟	۱۷
برون‌سپاری پشتیبانی مدیریت دانش	۱۹
ابزار و روش‌های Design Thinking در بهبود مدیریت دانش	۲۲
استقرار مدیریت دانش از طریق ارزیابی ارزش دانش و ارزش پروژه	۲۵
روش‌هایی برای پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آنها	۲۷
تعیین استراتژی مدیریت دانش شخصی	۳۰
تأیید اجتماعی و لزوم توجه به آن در مدیریت دانش	۳۴
کنفرانس مدیریت دانش	۳۷
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۹



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

مدیریت دانش چه نقشی در نوآوری ایفا می کند؟

ارتباط موثر و سیستماتیک بین ساز و کار مدیریت دانش و نوآوری عامل مهمی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار است. با توجه به توسعه سریع در جامعه امروزی، نوآوری سازمانی اجتناب ناپذیر به نظر می رسد. از آن جا که توسعه سریع تکنولوژی منجر به کوتاه تر شدن چرخه عمر محصولات شده، سازمان باید از به کارگیری استراتژی نوآورانه به منظور حفظ رقابت و تغییر جایگاه خود در میان رقبا اطمینان حاصل نماید. در هر صورت، نوآوری محصول فشار رقابت و به روزرسانی سریع فناوری های پیچیده بوده، و این پیچیدگی منجر به رشد دانش موجود در سازمان خواهد شد. ظهور نوآوری در سازمان ها تنها با قابلیت دسترسی و چرخش دانش و اطلاعات بین ارکان آن امکان پذیر خواهد بود. در ادامه به سه محرک اصلی مدیریت دانش در ایجاد نوآوری اشاره شده است.



محرک اول

استفاده از دانش و توسعه همکاری عامل نخست برای ایجاد، ساخت و حفظ مزیت رقابتی است. مدیریت دانش، تسهیل کننده همکاری از طریق به اشتراک گذاری تجارب، ایده ها و دستاوردها می باشد.

محرك دوم

دانش به عنوان منبع مهمی برای کاهش پیچیدگی در روند نوآوری تلقی می‌شود. به این ترتیب مدیریت دانش با مدیریت موثر این منبع حیاتی (تجمیع و در دسترس قرار دادن به موقع آن) می‌تواند بستر لازم برای ایجاد و توسعه نوآوری را فراهم کند.

محرك سوم

یکپارچه‌سازی دانش داخلی و خارجی سازمان سومین محرك در نوآوری است. این محرك ضمن در دسترس قرار دادن دانش، فرآیندی را برای کاهش هزینه‌ها و افزایش نوآوری سازمان ایجاد خواهد کرد. بدین ترتیب، در مواقعی که اعضای سازمان نیازمند دانش خاصی هستند، به واسطه وجود ساز و کار مدیریت دانش، به راحتی و به کمک سیستم‌ها و نرم‌افزارهای موجود می‌توانند به دانش مورد نیاز دسترسی پیدا کنند. این امر موجب صرفه‌جویی در زمان، نیروی انسانی و منابع مادی سازمان می‌شود. علاوه بر این موارد، مدیریت دانش در ارتباط با نوآوری دو نقش دیگر نیز ایفا می‌کند:

- حجم بزرگی از دانش سازمانی در ذهن افراد (تحت عنوان دانش ضمنی) وجود دارد، کسب و به اشتراک‌گذاری این دانش بدون وجود یک برنامه جامع و سیستماتیک در زمینه مدیریت دانش امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا مدیریت دانش ضمن شناسایی نقاط دانش خیز سازمان، دانش ضمنی افراد را کسب، ذخیره و در دسترس قرار خواهد داد. خروجی فرآیند یاد شده می‌تواند عاملی بسیار قوی در ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت سازمان باشد.

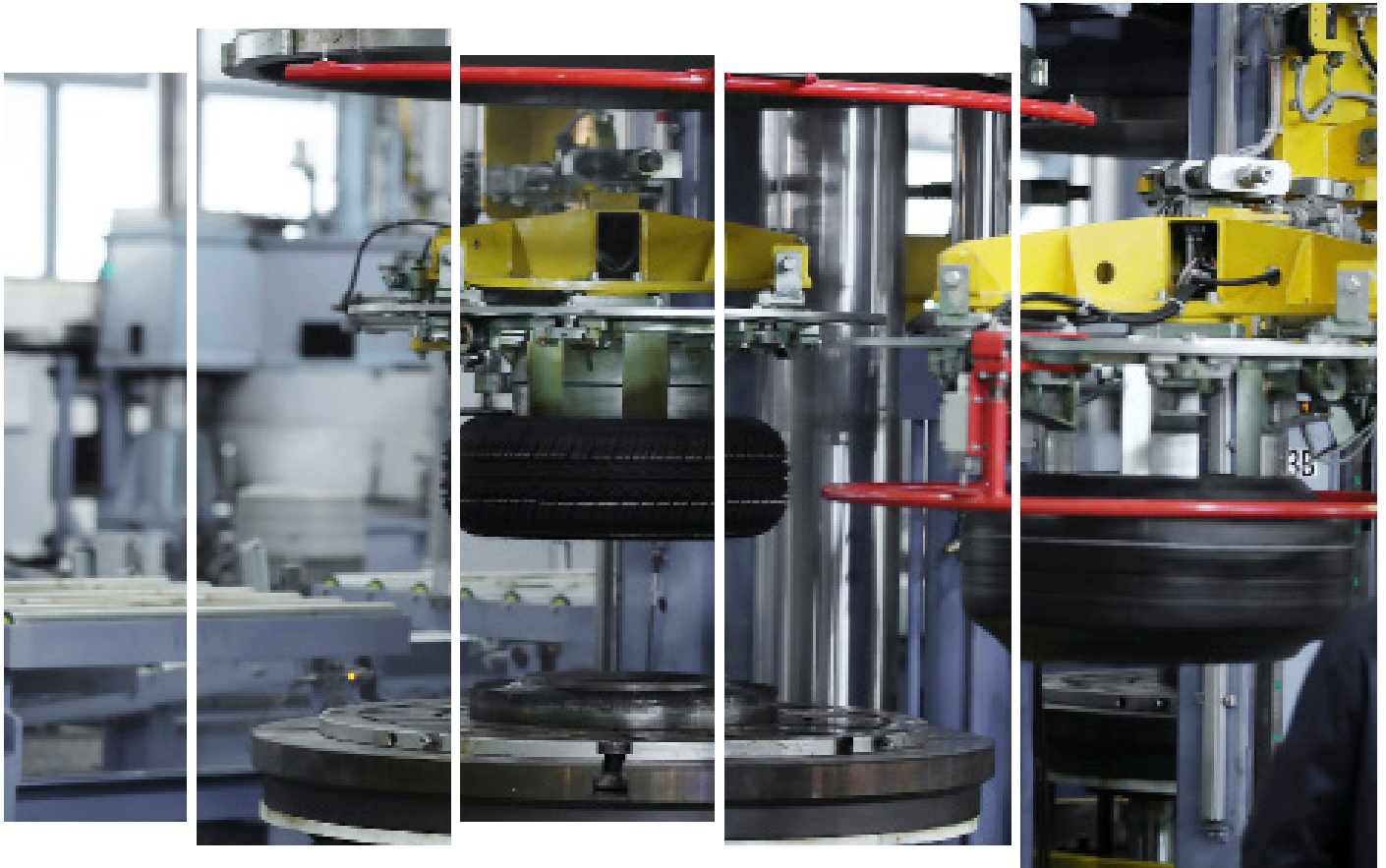
- مدیریت دانش با ایجاد یک فرهنگ سازمانی، به ایجاد دانش، به اشتراک‌گذاری آن و مشارکت تمامی افراد سازمان کمک می‌کند. نهادینه سازی این فرهنگ، فرآیندها مبتنی بر دانش نظیر فرآیند نوآوری را تحت تاثیر قرار خواهد داد.





گروه صنعتی بارز؛ برترین سازمان دانشی ایران

در واپسین روزهای اسفند ۱۳۹۷ نتایج هفتمین دوره جایزه جهانی سازمان دانشی برتر^۱ اعلام شد و بر این اساس گروه صنعتی بارز در جمع ۵ سازمان برتر دانش ایران قرار گرفت. این شرکت از سال ۱۳۹۳ برنامه پیاده سازی مدیریت دانش را با همکاری مشاوران توسعه آینده آغاز کرد که این همکاری تا کنون نیز ادامه دارد. در گام اول پیاده سازی مدیریت دانش در بارز، ارزیابی سطح بلوغ فرآیندهای سازمانی از لحاظ شاخص های مدیریت دانش در دستور کار قرار گرفت. یکی از کلیدی ترین اقدامات در این راه، شناسایی مدل مناسب با ساختار سازمان برای ارزیابی بود که با انجام مطالعات بهینه کاوی و الگوبرداری از سازمان های پیشرو دنیا، مدل ارزیابی بلوغ APQC به عنوان مدل مناسب انتخاب شد.



۱. جایزه سازمان دانشی برتر ایران (Iran MAKE Award) که از سال ۱۱۰۲ به طور رسمی و زیر نظر مستقیم بنیاد جهانی MAKE توسط دانشگاه صنعتی شریف برگزار می شود، در سطح منطقه ای/ملی بوده و به طور مشابه هر ساله در قاره های اروپا، آمریکای شمالی، آسیا برگزار می شود.

یکی دیگر از اقداماتی که در ایجاد بسترهای اولیه برای استقرار نظام مدیریت دانش در گروه صنعتی بارز انجام شد، تدوین «نظام ارتقاء شغلی مبتنی بر دانش» بود. توجه به سرمایه‌های فکری سازمان و حفظ و نگهداشت دانشکارانی که در حوزه‌های مختلف شرکت (به‌خصوص فرآیندهای کلیدی) مشغول به کار هستند از مهم‌ترین محرک‌های گروه صنعتی بارز در این بخش بود؛ کارکنانی که با گذر زمان به سطح قابل توجهی از خبرگی می‌رسند و پس از چند سال کار در یک بخش به دلیل عدم انگیزش مناسب از لحاظ شغلی و مالی به بخش دیگری از شرکت می‌روند و یا سازمان را ترک کرده و به شرکت‌های رقیب و یا صنایع دیگر می‌پیوندند. با استقرار کامل این نظام در تمامی فرآیندهای شرکت، سرمایه‌های دانشی سازمانی با شرایط مطلوبی مدیریت می‌شود.

گروه صنعتی بارز در اولین حضور خود در MAKE موفق به کسب رتبه دهم شد و پس از چند سال تلاش، در جایگاه برترین سازمان دانشی ایران قرار گرفت. بدون تردید کسب این موفقیت مرهون تلاش‌های مدیران و دانشکاران این شرکت است که برای توسعه مدیریت دانش تلاش کردند.

پس از انتخاب مدل مناسب، ایجاد یک متدولوژی اجرایی بومی و متناسب با فرهنگ سازمان‌های ایرانی از دیگر اقداماتی بود که با همکاری واحد متولی مدیریت دانش در گروه صنعتی بارز تدوین شد و مراحل اجرایی کار با برگزاری سمینارهای آموزشی مدیریت دانش، سمینار توجیهی ارزیابی بلوغ، تشکیل تیم ارزیابی کننده در واحد متولی مدیریت دانش و تیم‌های ارزیابی شونده در فرآیندها و ... آغاز شد و پس از برگزاری جلسات متعدد در هر فرایند، شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش مدل APQC مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن در قالب ارائه نقاط قوت و قابل بهبود، نقشه‌راه اجرایی ۵ ساله، برنامه‌های عملیاتی و ... در هر فرآیند تدوین شد.

در گام دوم برخی از فرآیندهای کلیدی شرکت مانند تولید، تحقیقات و توسعه، نگهداری و تعمیرات و منابع انسانی به عنوان پایلوت‌های اجرایی انتخاب شدند و ابزارها و تکنیک‌های مختلفی در فرآیندهای پایلوت اجرا شد که نتایج بسیار مطلوبی را به همراه داشت.





راز به اشتراک گذاری دانش – ایجاد شبکه بزرگتر

سوال نخست در مورد به اشتراک گذاری دانش این است که آیا تسهیم دانش یک اقدام طبیعی به حساب می آید و یا غیر طبیعی، و یا اینکه ممکن است هر دو را شامل شود؟

یکی از فعالان حوزه مدیریت دانش به نام Jose Carlos Favero اخیراً مطلبی را منتشر نموده که در آن به نکته زیر اشاره کرده است:

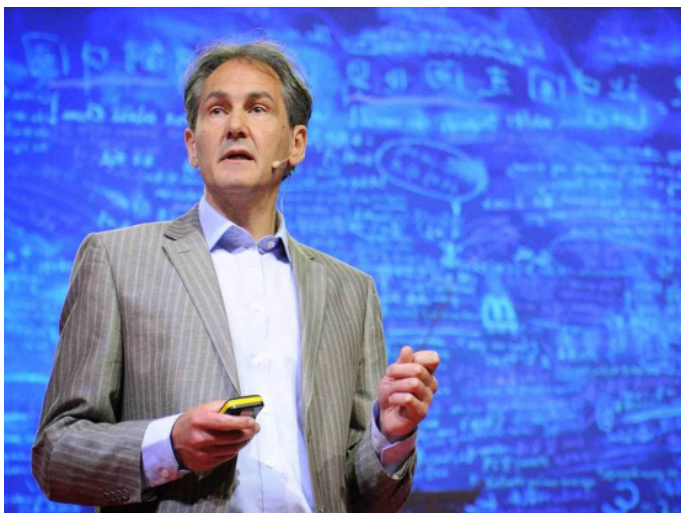
"به اشتراک گذاری دانش در DNA ما
قرار دارد."

این مطلب برگرفته از نوشته آقای David Christian می باشد که خود معتقد است "انسان با زبان بسیار خوشبخت است، یک سیستم ارتباطی بسیار قدرتمند که می توان با آن آموزه های خود را با دیگر افراد به اشتراک گذاشت تا اینکه به نوعی در حافظه جمعی انسان ها انباشته شود.

در جواب سوال نخست باید پاسخ داد: بله. ما هم می توانیم دانش خود را با دیگران تسهیم کنیم و هم می توانیم از آن محافظت کرده و فقط برای خود نگه داریم و در واقع هر دو به طور مساوی برای ما کاملاً طبیعی به حساب می آیند. Jose در ادامه مطلب خود به خوبی روشن کرده است که با وجود یک میل طبیعی برای به اشتراک گذاری دانش در بین انسان ها، اما لزوماً این اقدام به راحتی در یک سازمان قابل اجرا نمی باشد.

شاید مکانیزم عملکرد زبان بتواند چرایی مسئله را پاسخ دهد؟
آقای Mark Pagel در مجله New Scientist بیان کرده اند:

همانطور که زبان های مختلف باعث ایجاد راهی برای ارتباط بین جوامع مختلف شده اند، علت از هم جدا ماندن آن جوامع و فرهنگ ها نیز هستند. ایشان در مقاله خود نشان داده اند که بیشترین تنوع زبانی و فرهنگی در جاهایی به وجود آمده که برخلاف تصور مردم، کاملاً از لحاظ جغرافیایی به یکدیگر نزدیک بوده اند.



۲ نکته بارز در مقاله Mark Pagel عبارتند از:

۱

گروهی بودن افراد : تمایل انسان برای ارتباط با افرادی است که هم نژاد بوده و اشتراکات فراوان با یکدیگر دارند.

۲

دوری از بیگانگان: افراد از نفرت خارج از گروه خود دوری کرده و با آنها ارتباط برقرار نمی‌کنند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط زبانی و به اشتراک گذاری دانش همانند هم می‌باشند، به طوری که هر دو با افراد درون یک گروه که اشتراکاتی با هم دارند صورت می‌گیرد.

به اشتراک گذاری دانش با افراد خارج از گروه خود یک اقدام غیر طبیعی به حساب می‌آید، زیرا ارتباطات زبانی نیز به همین صورت است.

دو پدیده ذکر شده : گروهی بودن افراد و دوری از بیگانگان در محل کار هم صادق است. مرزهای سازمانی می‌تواند باعث ایجاد سیلوهای کاری، ایجاد پدیده گروهی بودن و همچنین حس "ما و آنها" که خود رقابت داخلی بین گروه‌ها ایجاد می‌کند، شود. به اشتراک گذاری دانش در درون این گروه‌ها و سیلوه‌ها اتفاق می‌افتد، اما بین این گروه‌ها به این صورت نیست و به ندرت شاهد آن خواهیم بود.



با این وجود، اجرا کنندگان مدیریت دانش در یک سازمان چه برنامه‌های در این خصوص می‌توانند داشته باشند؟

باید تا حد امکان گروه‌ها و شبکه‌های بزرگتری ایجاد شود.

این نکته در واقع ایده پنهان موجود در تشکیل انجمن‌های خبرگی (COP) است که باعث می‌شود در آن ساختار جدیدی که از مرز بین سیلوهای کاری عبور می‌کند، به وجود بیاید. با ایجاد انجمن‌های خبرگی، پدیده گروهی بودن افراد اتفاق افتاده، که این مسئله یعنی دانش بین افراد حاضر در آن گروه به خوبی به اشتراک گذاشته خواهد شد. افراد حاضر در انجمن‌های خبرگی در واقع دو هویت خواهند داشت، یکی مربوط به سیلوی کاری خود و دیگری مربوط به حضورشان در انجمن خبرگی.

باید زبان مشترک ایجاد کرد.

داشتن زبان مشترک به خصوص در زمانی که گروه‌ها با یکدیگر ادغام می‌شوند، بسیار اهمیت خواهد داشت. نبود یک زبان مشترک بین افراد باعث می‌شود همچنان موانع ارتباط زبانی و به تبع آن به اشتراک گذاری دانش باقی بماند. نویسنده مطلب معتقد است که انجمن‌های خبرگی در واقع یک گروه با زبان خاص خود به حساب می‌آید. در واقع وقتی در این انجمن‌ها گروه‌های متفاوت با زبان‌های مختلف حضور دارند، می‌بایست برای ارتباط بهتر افراد گروه، یک زبان مشترک ایجاد کرد.

باید هر آنچه که باعث دور افتادن بیشتر افراد از یکدیگر می‌شود را از بین برد.

یکی از مهم‌ترین مواردی که باعث جدایی هرچه بیشتر افراد از یکدیگر خواهد شد، "رقابت داخل سازمانی" است. هر آنچه که باعث شود یک گروه احساس کند برنده است و گروه دیگر بازنده، مدیریت دانش در سازمان را خواهد کشت. و هر چه سریع‌تر این حس منفی رقابت باید با جوایزی که همدلی با خود به همراه دارند جایگزین شود. در واقع کل سازمان شامل تمامی کارکنان، ذینفعان سازمان و زنجیره تامین باید در یک گروه به نام "ما" کاملاً متحد بوده و در مقابل تمامی رقیبان سازمان در گروهی به نام "آنها" قرار داشته باشند.

منبع: <https://www.linkedin.com/pulse/secret-knowledge-sharing-build-bigger-tribe-nick-milton/>



هر درس آموخته یک داستان

یکی از راه‌های یادگیری انسان‌ها از طریق داستان است. داستان‌ها می‌توانند با هدف اطلاع‌رسانی، آموزش و یا سرگرمی بیان شوند و در برخی موارد هر سه هدف را پوشش دهند و به‌طور همزمان انتقال اطلاعات، دانش و سرگرمی را به همراه داشته باشند. داستان یکی از بهترین ابزارهای انتقال درس آموخته است و بخش پنهان دانش از این طریق قابل انتقال است. در این روش روابط انسانی به خوبی پرورش می‌یابد. وقتی شخصی داستانش را بیان می‌کند، حجم زیادی از اطلاعات شخصی خود را نیز به شنوندگان منتقل می‌کند. یکی از مزایای بزرگ انتقال درس‌ها به‌وسیله داستان این است که می‌تواند بخش منطقی و بخش احساسی مغز را همزمان مورد خطاب قرار دهد و فرد شنونده می‌تواند خود را در فضای داستان قرار داده و به گونه‌ای تجربه‌ای را که در داستان بیان می‌شود، خود تجربه کند. داستان‌ها بسیار آسان‌تر از اعداد و ارقام و منطقی به خاطر سپرده می‌شوند و جذابیت بیشتری برای تعریف کردن و بیان دوباره دارند و بنابراین بسیار اثربخش‌تر از سایر روش‌های ارائه اطلاعات هستند. داستان‌ها می‌توانند به مخاطب انگیزه ببخشند، او را خوشحال کنند، نگران کنند و او را به فکر وا دارند.

Lesson Learned & Story



در داستان‌های سرگرم کننده، داستان پردازان معمولاً به دنبال ایجاد هیجان در خواننده هستند و زمینه اصلی شکل‌گیری داستان کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد. هنگامی هدف از داستان ارائه درس‌ها و یادگیری است، توصیه می‌شود که شش جزء زیر در داستان رعایت شود:

زمینه



در این قسمت توضیحاتی در خصوص اینکه چه چیزهای اتفاق افتاده است ارائه می‌شود. نکته قابل توجه در این بخش اشاره دقیق به «آنچه که انتظار می‌رفت اتفاق بیفتد» است. چون این موضوع برای بسیاری از خبرگان سازمان واضح است و آن‌ها انتظار دارند برای سایرین نیز به همین گونه باشد اما در عمل چنین اتفاقی نمی‌افتد.

نتیجه



توضیح می‌دهیم که چه اتفاقی افتاد؟ چه چیزی اشتباه پیش رفت؟ چه چیزهایی طبق برنامه پیش رفت؟

علت ریشه



چرا این اتفاق افتاد؟ چه موانعی پیش رو بود، چه چیزی از دست رفته بود یا برای موفقیت و رسیدن به نتیجه مطلوب چه کاری باید انجام شود؟

تاثیر



در این بخش توضیح می‌دهیم یا سعی می‌کنیم نتیجه را به صورت منفی یا مثبت محاسبه کنیم.

درس



بر اساس علت اصلی، درس‌ها و یادگیری برای پروژه‌های آینده را ارائه می‌کنیم.

نهادینه‌سازی



برای جلوگیری از تکرار اشتباهات و تکرار موفقیت‌ها چه کارهایی باید انجام دهیم که این درس تبدیل به یک فرآیند در کسب و کار شود؟

سازمان‌های زیادی داستان‌سرایی را برای انتقال دانش خبرگان به افراد جوان به کار می‌برند. بعضی سازمان‌ها هم داستان‌سرایی را برای در میان نهادن درس‌های یادگرفته شده در یک پروژه با همکارانی که در انجام آن پروژه سهیم نبوده‌اند، به کار می‌برند. داستان‌سرایی با هر هدفی که در سازمان انجام شود، ساختار ساده‌ای است که پیام را به شکل مطلوبی منتقل می‌کند.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2019/03/evry-lesson-is-story.html>



۹ وظیفه تیم مدیریت دانش پس از اتمام پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش پروژه‌ای بلندمدت است که شامل تغییر فرهنگ و معرفی چارچوب مدیریتی جدید (نقش، فرآیند، فناوری و ساختار) می‌باشد؛ لذا زمانیکه استقرار گام‌های اولیه مدیریت دانش پایان می‌یابد، فعالیت‌های تیم مدیریت دانش پایان نمی‌یابد و این تیم با دارا بودن نقش کلیدی در موفقیت مدیریت دانش، همچنان به کار خود ادامه می‌دهد.



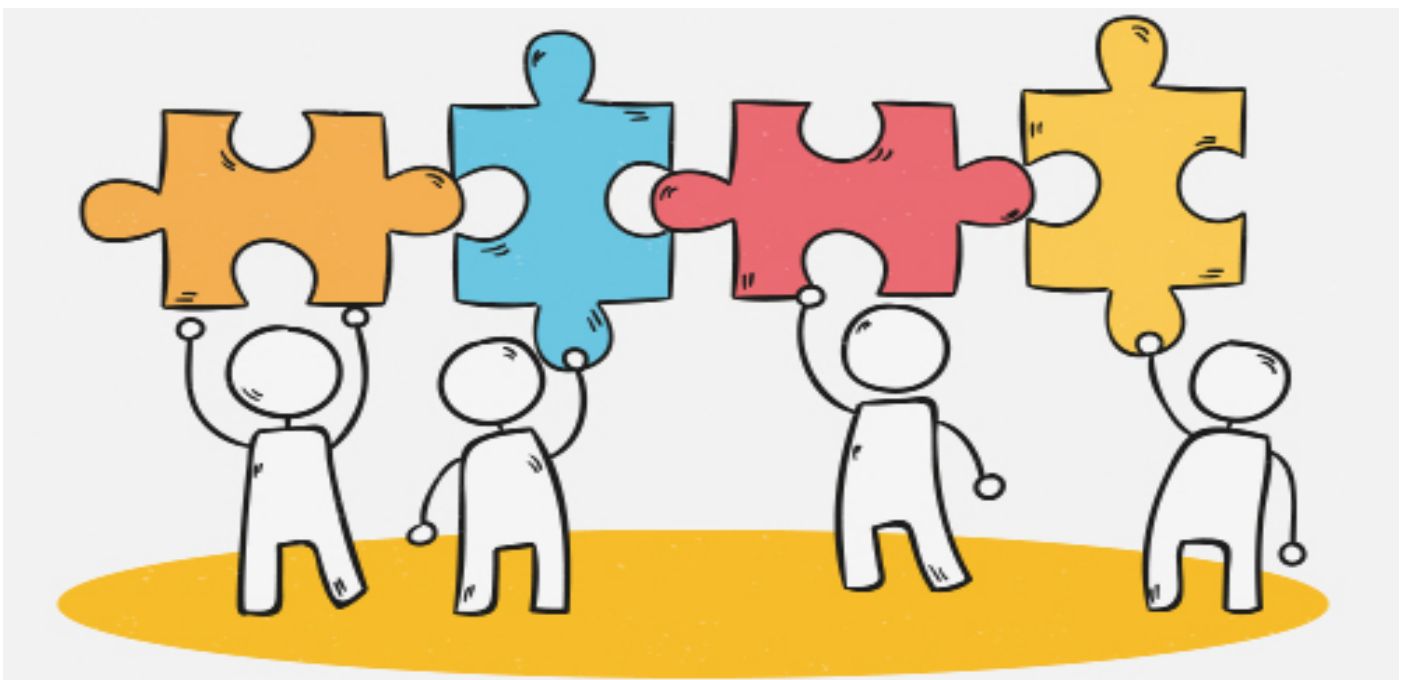
عده‌ای معتقدند پس از استقرار مدیریت دانش و نهادینه شدن آن در سازمان، می‌توان تیم مدیریت دانش را منحل کرد، ولی همانطور که بعد از استقرار مدیریت کیفیت در سازمان نمی‌توان تیم کیفیت را منحل کرد زیرا بدون آن سازمان به وضعیت قبلی برمی‌گردد، امکان منحل کردن تیم مدیریت دانش نیز وجود ندارد و این باور نادرست است. در ادامه به ۹ دلیل کلیدی برای نشان دادن لزوم استمرار نقش تیم مدیریت دانش می‌پردازیم:

- تیم مدیریت دانش باید از چارچوب مدیریت دانش سازمان پشتیبانی نماید که شامل آموزش کارکنان در زمینه مدیریت دانش، مربی‌گری حرفه‌ای مدیریت دانش، تشکیل و مدیریت انجمن‌های خبرگی و ایجاد دارایی‌های دانشی می‌باشد.

- تیم مدیریت دانش باید بر چارچوب مدیریت دانش سازمان نظارت کرده و گزارش‌های منظمی از آن تهیه کند که شامل مواردی مانند بررسی همراستایی چارچوب مدیریت دانش با خط‌مشی و انتظارات مدیریت دانش، سنجش کاربرد درس‌آموخته‌ها، ارزشیابی انجمن‌های خبرگی، سنجش بلوغ انجمن‌های خبرگی کلیدی و تهیه سنجش‌های عملکرد مدیریت دانش می‌باشد و در پایان می‌بایست خلاصه گزارش‌های شاخص‌های مذکور را به مدیریت ارشد سازمان ارائه کند.

- تیم مدیریت دانش باید کلیه اقدامات مرتبط با انگیزش مدیریت دانش را راهبری کند. از جمله این موارد می‌توان به یافتن روش‌هایی جهت تشخیص بهترین عملکرد، برگزاری جشنواره اهدای جوایز مدیریت دانش جهت تقدیر از پرسنل و همچنین یافتن راهکارهایی برای هم‌راه‌سازی افرادی که حاضر به مشارکت در فرآیند مدیریت دانش نیستند، اشاره کرد.
- تیم مدیریت دانش باید جایگاه و اعتبار مدیریت دانش در سازمان را حفظ کند که این امر از طریق ایجاد ساز و کارهای ارتباط موثر با کلیه واحدها و تمرکز بر پیشبرد اقدامات مدیریت دانش میسر می‌شود.
- تیم مدیریت دانش باید به صورت مستمر چارچوب مدیریت دانش سازمان را بهبود دهد. این امر ممکن است شامل ارتقاء خط‌مشی مدیریت دانش سازمان، خرید یا بهبود تکنولوژی مدیریت دانش و تطابق فرآیندها و نقش‌ها با مدیریت دانش باشد.
- تیم مدیریت دانش مسئول سنجش و ارزیابی چارچوب مدیریت دانش سازمان مطابق با استانداردهای بین‌المللی مانند ISO 2018:10403 می‌باشد.
- در صورتی که سازمان نیازمند فناوری مدیریت دانشی جدید باشد، تیم مدیریت دانش، فرآیند تعریف نیازمندی‌های فناوری و خرید را مدیریت خواهد کرد.
- تیم مدیریت دانش ممکن است نقش‌های تخصصی مانند راهبری فرآیند مدیریت دانش، توسعه برنامه‌های مدیریت دانش برای پروژه‌ها و .. را برعهده بگیرد.
- در صورتی که استراتژی سازمان، استراتژی حفظ وضعیت موجود باشد، تیم مدیریت دانش سازمان باید راهکارهای متناسب با کسب و نگهداری دانش را در اولویت قرار دهد.
- تیم مدیریت دانش همواره وظایفی مانند مدیریت، نگهداری و بهبود مستمر چارچوب مدیریت دانش را بر عهده دارد و این ۹ وظیفه، هسته اصلی کار آنان را تشکیل می‌دهد.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2019/03/10-tasks-for-km-team-when-km.html>



اضافه کردن مربی‌گری و تکنیک اشتاد شاگردی به فرآیند بررسی عملکرد

این موضوع بدین معناست که تنها دانش فردی و عملکرد شخصی فرد در امور محوله جهت ارزیابی عملکرد او نسبت به سازمان کافی نیست. بدین جهت می‌توان به افرادی که توانایی آموزش دانش و تجارب کاری خود را به همکاران دارند، این فرصت را ارائه داد تا با آموزش سایر همکاران از مزایای خاصی بهره‌مند شوند.

تجدید نظر در ساختار آموزش سازمان

به این نکته باید توجه داشت که آیا ساختار آموزشی شرکت به گونه‌ای است که پرسنل با رغبت تمایل به مشارکت داشته باشند. متأسفانه ساختارهای آموزشی در اکثر شرکت‌ها متناسب با استانداردهای ویژه یک ساختار آموزشی نیست و این مسئله موجب عدم رغبت کارکنان به مشارکت در فرآیندهای آموزشی سازمان خواهد شد.

به چالش کشیدن کارشناسان از طریق فرصت‌های آموزشی

یکی از تکنیک‌هایی که می‌توان در راستای افزایش تمایل خبرگان جهت آموزش تجارب کاری به سایر افراد به کار برد، ایجاد فرصت یادگیری بیشتر و گسترده کردن دانش و مهارت خبرگان از طریق شرکت در سمینارها، کارگاه‌های تخصصی و .. است. از این طریق فرد خبره همواره خود را به روز می‌داند و نگرانی کمتری از تسهیم دانش خود به سایر افراد خواهد داشت.

بسترسازی تعامل و گفت‌وگو

اگر گفت‌وگو در حوزه تخصصی خبره و کارشناس آغاز شود، تمایل بیشتری برای گفت‌وگو و ارائه نظرات کارشناسی خواهند داشت. یکی از راه‌های افزایش تمایل و توجه خبره به موضوعات مطرح شده، بیان سوالات و موضوعات متناقض با حوزه تخصصی وی است. این یک حقه برای جلب توجه خبره است. به‌عنوان مثال اگر فردی متخصص تعمیرات هیدرولیک است، با پرسش چالش برانگیز می‌توان انگیزه او را برای مشارکت در پاسخ‌دهی و حل مسئله افزایش داد.

معنای بخشیدن به مشارکت هر یک از خبرگان

یکی از راه‌های شفاف‌سازی در میزان اثربخشی، تسهیم دانش توسط خبرگان، طراحی سیستم مدیریت تعامل میان خبرگان و سایر پرسنل است. این سیستم مشخص می‌کند چه کسی به چه سوالی پاسخ داده است، و چه میزان فعالیت داشته و مورد استقبال پرسنل سازمان قرار گرفته است.

ایجاد رقابت

این نکته قابل توجه است که ایجاد رقابت میان خبرگان در میزان تسهیم دانش می‌تواند به میزان تمایل آن‌ها به مشارکت در اشتراک‌گذاری دانش کمک کند. سیستم‌هایی که با رویکرد بازی‌سازی و ایجاد رقابت طراحی می‌شوند و در آن‌ها خبره جایگاه خود را در حال پیشرفت می‌بیند منجر به افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان می‌شود.

منبع: www.growthengineering.co.uk



ساسان رستم نژاد
مدیر توسعه و کسب و کار

دانشکاران سازمان چه کسانی هستند؟

یکی از چالش‌هایی که سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش خود با آن روبرو می‌شوند، این پرسش است که دانشکاران سازمان به معنای واقعی چه کسانی هستند و یا به بیان دیگر، دانش چه کسانی در سازمان باید به چرخه مدیریت دانش وارد شود؟

دانشکاران سازمان در دو لایه مدیریتی و عملیاتی سازمان وجود دارند و هیچکدام هم نافی یکدیگر نیستند. در ادامه مثال‌هایی از دانشکاران لایه عملیاتی سازمان آمده است:

۱. مهندسانی که در حوزه طراحی فعالیت می‌کنند.
۲. پرسنل بخش فروش که محصول / خدمت را به مشتریان ارائه می‌کنند.
۳. قضات و وکلایی که سعی می‌کنند بهترین تصمیم را در حوزه کاری خود بگیرند.
۴. پژوهشگران بخش تحقیق و توسعه که تلاش می‌کنند فناوری جدیدی را توسعه دهند.



۵. کارمندان دولت که سیاست‌های اجرایی کشور را اعمال می‌کنند.
۶. پرسنل بخش درمانی که برای بهبود بیماران فعالیت می‌گیرند.
۷. سربازانی که در میدان جنگ می‌جنگند.
۸. پرسنل بخش تعمیرات و نگهداری که برای بهبود کارایی تجهیزات سازمان فعالیت می‌کنند.

لیست مذکور تنها نمونه‌ای از دانشکاران لایه اجرایی و عملیاتی سازمان بود. لیست زیر، دانشکاران لایه مدیریتی می باشند:

۱. مدیران پروژه که مسئولیت راهبری پروژه را برعهده دارند.
۲. مدیران منطقه‌ای که در رابطه با نحوه نفوذ در بازار تصمیم‌گیری می‌کنند.
۳. مدیران فروش که در رابطه با چگونگی نفوذ به بازار تصمیم می‌گیرند.
۴. مدیران کارخانه که در رابطه با افزایش بهره‌وری کارخانه اقداماتی انجام می‌دهند.
۵. مدیران اجرایی که در رابطه با ایجاد کسب و کارهای جدید تصمیم می‌گیرند.
۶. مدیران اجرایی که در رابطه با کسب و یا کاهش سرمایه سازمان تصمیم می‌گیرند.
۷. مدیران عملیاتی که در رابطه با توسعه قابلیت‌های سازمانی تصمیم می‌گیرند.



منبع: Who are the knowledge workers? / Nick Milton official website/ 2 September 2015



برون‌سپاری پشتیبانی مدیریت دانش

آیا می‌توانید پشتیبانی مدیریت دانش را برون‌سپاری کنید؟

آیا بخش‌هایی از پشتیبانی از مدیریت دانش وجود دارد که بتوان برون‌سپاری کرد؟ اگر چنین است، کدام بخش‌ها؟

شما یک برنامه مدیریت دانش خوب در دست دارید. همه چیز خوب پیش می‌رود اما با درخواست‌های زیاد سازمان تحت فشار بسیاری قرار می‌گیرید، از طرفی به اندازه کافی منابع برای پاسخگویی به تقاضا ندارید.

فکر می‌کنید "من باید بتوانم برخی از این کار را برون‌سپاری کنم".

اما به چه اندازه می‌توان با خیال راحت به برون‌سپاری پرداخت و چه عناصر و المان‌هایی را نباید برون‌سپاری کرد؟

چه مواردی را نمی‌توان برون‌سپاری کرد؟

مالکیت چارچوب مدیریت دانش

مدیریت دانش یک فرآیند مستمر بوده و چارچوب آن مشتمل بر نقش‌ها، فرآیندها، فن‌آوری‌ها و حاکمیت بوده و باید نگهداری شده، به کارگیری و پایش شود و در نهایت بهبود مستمر داشته باشد. مالکیت این چارچوب یک مسئولیت داخلی است، حتی اگر امکان بکارگیری مشاوران مدیریت دانش قابل اعتماد وجود داشته باشد.



مالکیت استراتژی مدیریت دانش

اگرچه بکارگیری یک شرکت مشاوره مدیریت دانش با تجربه برای کمک به طراحی استراتژی مدیریت دانش ایده خوبی است، اما مالکیت و ارائه آن به سازمان یک وظیفه داخلی است.

تفویض پیاده‌سازی مدیریت دانش

با وجود اینکه یک شرکت مشاوره مدیریت دانش با تجربه برای کمک در اجرای پروژه مدیریت دانش بسیار خوب است، اما هدایت، راهبری و معرفی آن به سازمان یک وظیفه داخلی به شمار می‌رود.

رهبری جوامع عملی

انجمن‌های خبرگی صاحبان اصلی دانش حیاتی سازمان هستند و این به مفهوم مالکیت تمام و کمال و هدایت انجمن‌ها به صورت داخلی است. رهبران انجمن خبرگی باید از میان خبرگان و متخصصان داخلی انتخاب شوند.

مالکیت دانش

صاحبان فرآیند مدیریت دانش، مدیران دانش، خبرگان موضوعی، همه باید از داخل شرکت باشند. شرکت‌ها چیزهایی مانند مدیریت مالی یا تهیه غذا را برون‌سپاری می‌کنند، اما برون‌سپاری وظایف کلیدی فوق‌عاقلانه به نظر نمی‌رسد.

مالکیت محتوا

صاحبان محتوا باید از داخل سازمان انتخاب شوند، اگرچه شما می‌توانید در وهله اول از یک مشاور باتجربه مدیریت دانش برای کمک به ایجاد برخی از محتواهای اولیه استفاده کنید.

کاربرد دانش

بکارگیری دانش توسط تیم، واحدهای سازمانی و افراد شما انجام می‌شود.

چه مواردی را می‌توان برون‌سپاری کرد؟

خدمات ثبت دانش

از قبیل ثبت دروس آموخته حاصل از پروژه‌ها. ثبت دانش یک فعالیت مستمر، متناوب و گاهاً دارای حجم بالا و طولانی مدت بوده و اختصاص منابع داخلی به آن پیچیده و پرهزینه می‌باشد. کسب و ثبت دانش نیازمند مهارت‌های خاصی است و به‌همین دلیل امکان دسترسی آسان به افراد دارای این مهارت‌ها در سازمان‌ها وجود ندارد. در نتیجه برون‌سپاری این خدمات ایده‌آل بوده و این خدمتی است که در حال حاضر ما به بسیاری از مشتریانمان ارائه می‌دهیم.

خدمات ثبت و نگهداشت دانش

مانند مصاحبه استخراج دانش کارکنان بازنشسته. مثال فوق، یک کار تخصصی است و نیاز به مهارت‌های تخصصی (نظیر فنون مصاحبه) دارد. بسیاری از شرکت‌ها این خدمات را برون‌سپاری می‌کنند - به عنوان مثال شل^۱، بسیاری از مصاحبه‌های خروج از خدمت خود را برون‌سپاری کرده است.

۱. Shell

تسهیلگری فرآیندهای مدیریت دانش

مانند کمک همکار، تبادل دانش، و راه اندازی اولیه انجمن‌های خبرگی برای آموزش عملی تسهیلگران داخلی (مهندسان دانش).

مدیریت کتابخانه آنلاین یا پایگاه دانش آنلاین

برای مثال، شل، بسیاری از کارهای اداری مربوط به ویکی خود را از قبیل ساختن پیوندهای میان مقالات، برون‌سپاری کرده است.

مدیریت درس‌ها، و اجرای سیستم مدیریت درس شما

شما می‌توانید انجام امور روزمره برای کنترل کیفیت دروس آموخته، پیگیری اقدامات اصلاحی، جمع‌آوری نتایج، گزارش‌دهی و همچنین عمل تجزیه و تحلیل درس‌ها را برون‌سپاری کنید.

توسعه و نگهداری از طبقه‌بندی و هستی‌شناسی

این‌ها وظایف تخصصی هستند، و ممکن است برای انجام آنها نیاز به بهره‌گیری از متخصصان خارجی داشته باشید.

ممیزی چارچوب مدیریت دانش و نتایج آن

شما می‌توانید یک فرد/شرکت ممیزی کننده معتبر را به طور منظم برای بررسی سلامت برنامه مدیریت دانش و همچنین به منظور ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دارایی‌های دانشی به کار بگیرید (بررسی انطباق با الزامات ISO 30401: 2018 به عنوان یک الگو می‌تواند مفید باشد).

توسعه و نگهداری برخی از فن‌آوری‌های مدیریت دانش سازمان

فن‌آوری‌هایی مانند سیستم‌های مدیریت دروس آموخته، پایگاه‌های دانش مشتری یا ابزارهای همکاری می‌توانند برون‌سپاری شوند.

تعمیر و نگهداری فن‌آوری جستجو

نگهداری و تنظیم موتور جستجو، به ویژه با کمک هوش مصنوعی یا جستجوی معنایی، می‌تواند به یک شرکت تخصصی برون‌سپاری شود.

در نهایت اینکه بسیاری از وظایف مهم مدیریت دانش بر عهده خود شماست، اما در مواردی نظیر نگهداری و پشتیبانی از سیستم‌ها، امور اجرایی فرآیندها و همچنین خدمات تخصصی مدیریت دانش، می‌توانید از همکاری متخصصان خارجی استفاده کنید.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2019/02/can-you-outsource-km-support.html>





ابزار و روش های Design Thinking در بهبود مدیریت دانش

امروزه برخی سازمان‌ها بر این باورند که مدیریت دانش رو به نابودی است و عموماً به یک چالش در سازمان‌ها مبدل شده است. یکی از دلایل اصلی شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها، فقدان مشارکت افراد است. "Design Thinking" (هر چه گشتیم ترجمه مناسبی برای این عبارت نیافتیم!) رویکردی انسان محور است که راهکارهای جدیدی را برای تولید و ارائه خدمات پیشنهاد می‌دهد و قادر است تا نجات‌دهنده مدیریت دانش باشد. Design Thinking با ویژگی‌هایی نظیر، رویکرد تجربی، انسان‌محور و مشارکتی بودن، دارای تمامی مواردیست که مدیریت دانش برای تداوم و پیشرفت بدان نیاز دارد. مدیریت دانش کارآمد، نیازمند طراحی کاربرمحور با تمرکز بر موانع دستیابی سازمان به دانش‌های خود و همچنین تفکر خلاق درباره راهکارهای عملی برای رفع این موانع است. این روش دارای پنج مرحله است که در تصویر زیر نمایش داده شده است.



۱. Design Thinking از شیوه‌های نوین مدیریتی و فرآیند ایجاد ایده‌های جدید و نوآورانه برای حل یک مسئله خاص با رویکردی انسان‌محور است.



همچنین هر یک از این مراحل دارای اهداف و ابزار و روش‌هایی است که به تفکیک در جدول زیر نشان داده شده است.

ابزار و روش‌ها	اهداف	
<ul style="list-style-type: none"> • پروفایل سازمانی افراد؛ • پروفایل مهارت‌های افراد؛ • نقشه دانش سازمان. 	<ul style="list-style-type: none"> • درک اینکه چه چیزی کاربران را منحصر بفرد و با انگیزه می‌کند و برای آن‌ها معنی‌دار است. • کشف موانع کسب و تسهیم دانش؛ • بدست آوردن دید کل نگر از منابع دانشی موجود در سازمان و نحوه بکارگیری و استفاده کاربران از این منابع. 	شناخت
<ul style="list-style-type: none"> • شاخص تعیین خلاء دانش (شکاف دانش) و تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای؛ • اولویت‌بندی چالش‌ها و فرصت‌ها؛ • نقشه راه دستیابی به وضع مطلوب؛ • اعلام چالش‌ها به‌منظور تبیین نقش مدیریت دانش در کمک به رفع آن‌ها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفسیر و تبیین ناکامی‌ها و نیازهای کاربران نسبت به چالش‌های شرایط موجود و همچنین اهداف و وضعیت مطلوب؛ • کشف چالش‌ها و فرصت‌ها؛ • اولویت‌بندی چالش‌های موجود به منظور تمرکز بر نیازهای اساسی مدیریت دانش. 	تعریف و برنامه‌ریزی

ابزار و روش‌ها	اهداف	
<ul style="list-style-type: none"> • فهرستی از راهکارهای بالقوه مدیریت دانش در حوزه افراد، فرآیند، محتوا، فرهنگ، فناوری؛ • اولویت‌بندی راهکارها و عناصر مدیریت دانش براساس عوامل کلیدی مدیریت دانش؛ • فهرستی از الزامات اجرایی برنامه؛ • بیان چشم‌انداز مدیریت دانش که وضعیت مطلوب را شناسایی می‌کند (چیزی که کاربران نهایی به آن دست خواهند یافت و کاری که برای آن‌ها انجام خواهد داد). 	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی ایده‌های بالقوه از طریق تکنیک طوفان ذهنی به‌منظور شناسایی چالش‌های اساسی و یافتن راهکارهای مدیریت دانش جهت رفع آن‌ها؛ • تقسیم اهداف بزرگ به چند هدف کوچک‌تر به‌منظور دریافت بازخورد ملموس و قابل سنجش. 	ایده‌پردازی
<ul style="list-style-type: none"> • براساس تعامل‌های صورت‌گرفته، می‌توان از برنامه‌ها و نقشه راه، جهت نمونه سازی و ایجاد پایلوت اولیه استفاده کرد. • برنامه‌های ارتباطی (نرم‌افزاری و غیر نرم‌افزاری) که باعث تعامل مستقیم و اخذ بازخورد از کاربران نهایی می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> • تولید مجموعه‌ای از اجزاء قابل سنجش و نمونه‌های واقعی برای دریافت بازخورد کاربران بر نمونه‌های واقعی؛ • به چالش کشیدن کاربران به منظور تمرکز بر روی مدیریت دانش به صورت عملیاتی و همچنین اثبات نقش مدیریت دانش چابک به عنوان عاملی که به سرعت و به‌طور مستقیم ارزش کسب و کار را نشان می‌دهد. 	ایجاد نمونه اولیه
<ul style="list-style-type: none"> • تعامل به‌منظور کسب بازخورد، تعریف مراحل بعدی و مشارکت بیشتر کاربران در فرآیند طراحی؛ • تهیه فهرستی پلایش شده از طراحی و نیازمندی‌های شناسایی شده برای اجرای پایلوت مدیریت دانش؛ • ابزارهای تعاملی و ارتباطی اولیه جهت انتقال ارزش افزوده ناشی از مدیریت دانش در سازمان و دریافت خروجی‌های مورد انتظار از آن. 	<ul style="list-style-type: none"> • دریافت بازخورد مستقیم و عملی در مورد دوست داشتن و یا نداشتن و نیازها و خواسته‌های تکامل یافته‌ی کاربران نهایی؛ • تاکید ویژه بر مدیریت دانش عملی و مشارکت دادن کاربران نهایی در بهبود مستمر آن؛ • شناسایی خطرات و موانع بالقوه؛ • تعریف برنامه عملی برای گام‌های بعدی. 	سنجش و ارزیابی

منبع: <http://enterprise-knowledge.com/moving-knowledge-management-forward-design-thinking/>



استقرار مدیریت دانش از طریق ارزیابی ارزش دانش و ارزش پروژه

چه میزان از یک پروژه را می‌توان صرف مدیریت دانش کرد؟

یکی از راه‌های پاسخ به پرسش فوق این است که ارزش دانش را نسبت به ارزش پروژه ارزیابی نمایید (توجه داشته باشید که این استدلال تنها برای پروژه‌هایی انجام می‌شود که جریان ارزش در آن‌ها وجود دارد).

برای نمونه یک پروژه مهندسی و ساخت‌وساز بزرگ - که در موقعیت تعیین شده، در نوع خود منحصر به فرد است - در آینده دو خروجی خواهد داشت:

درآمد و سود برای مالک؛

دانش، که می‌تواند برای کاهش هزینه پروژه‌های آینده مورد استفاده قرار گیرد.

به مثالی که در ادامه به‌منظور درک بیشتر این موضوع آورده شده است، دقت نمایید. پروژه‌ای نسبتاً کلان را با ویژگی‌های زیر در نظر بگیرید:

۱. بودجه ۰.۵ میلیون دلاری؛
۲. مدت زمان اجرا ۲.۵ سال؛
۳. ارزش فعلی خالص (NPV) یک میلیارد دلار؛
۴. برآورد هر ساعت کاری ۱۰ میلیون؛
۵. برنامه‌ریزی برای دو پروژه مشابه؛
۶. برآورد محافظه‌کارانه از ارزش دانش - ۵۰ میلیون دلار (۵٪ صرفه‌جویی در هزینه دو پروژه دیگر در همان مقیاس و محدوده کاری از طریق مدیریت دانش و یادگیری درس‌آموخته‌ها).

بنابراین اگر ارزش دانش ۵۰ میلیون دلار و ارزش پروژه ۱ میلیارد دلار باشد، از نظر منطقی می‌توان انتظار داشت که با سرمایه در مدیریت دانش، هزینه‌های پروژه حدود ۵ درصد کاهش پیدا خواهد کرد. در نتیجه می‌توان ۲۵ میلیون دلار از هزینه کل پروژه را به مدیریت دانش، به‌منظور تولید درس‌آموخته، راهنمایی و سایر دانش‌های موجود جهت بهبود دو پروژه پیش رو، اختصاص داد.

در حال حاضر بسیاری از فعالیت‌های مربوط به پروژه‌های کلان و عمده، توسط پیمانکاران انجام می‌شود؛ لذا می‌بایست از ایفای نقش آن‌ها در روند مدیریت دانش نیز اطمینان حاصل کرد. همچنین ممکن است در یک پروژه هزینه‌های مربوط به خرید متریال مورد نیاز را کاهش داده (از طریق تخفیف گرفتن) و در ازای آن زمان و هزینه پرسنل افزایش یابد. برآورد تیم مدیریت پروژه ممکن است این باشد که ۲۰ نفر، به مدت ۱۰,۰۰۰ روز در طول عمر پروژه فعالیت خواهند کرد. براساس یک برآورد منطقی، می‌توان تیم مدیریت پروژه را به مدت ۵۰۰ روز (یا یک شخص را به صورت تمام وقت) در فرآیند مدیریت دانش، مشارکت داد.



در اکثر پروژه‌ها، یک تیم مطابق برآوردهای فوق برای مدیریت دانش هزینه نمی‌کند. ممکن است در یک پروژه، تنها یک درس‌آموخته وجود داشته باشد که یکی از جلسات آن در اواسط پروژه (یک جلسه یک روزه برای ۲۰ نفر که معادل ۲۰ روز کاری است) و جلسه دیگر در پایان پروژه (۲۰ روز کاری دیگر) برگزار خواهد شد. با توجه به ارزش دانش، در چنین حالتی یک سرمایه‌گذاری عظیم برای زمان و منابع پروژه انجام خواهد شد. در ازای آن، افراد باید ۰.۵٪ از وقت خود و یا ۲ ساعت در هفته را صرف فرآیند مدیریت دانش نمایند.

شما نیز می‌توانید برای سازمان و یا پروژه خود این محاسبات ریاضی را انجام دهید و پس از به دست آوردن ارزش دانش در مقابل ارزش پروژه، نسبت به سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش تصمیم‌گیری نمایید.

منبع: <http://www.linkedin.com/in/nickmilton>



روش‌هایی برای پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آن‌ها

همه ما در کارهای روزانه دچار اشتباهاتی می‌شویم. گاهی این اشتباهات با یک تصحیح جزئی برطرف می‌شوند و گاهی نیز پیامدهای فاجعه باری به وجود می‌آورند اما راهی که اکثر مردم برای مقابله با این اشتباهات انتخاب می‌کنند این است که وجهه خود را حفظ کرده و اشتباه را به خارج از خود واگذار می‌کنند.

"این مورد واقعا یک اشتباه نبود"، "من اصلا علامت توقف را ندیدم اونو جای احمقانه‌ای نصب کرده‌اند"، "نور خورشید تو چشمم بود"، "کسی به من نگفت این اشتباه است"، "او به من فشار آورد"، "من نمی‌فهمم چرا باید عذرخواهی کنم اون شروع کرد" من اشتباه نمی‌کنم دست افراد دیگری در کار است. مشکل از رده‌های بالا است" و از این قبیل بهانه‌ها...

این افراد هیچگاه اشتباه نمی‌کنند. آن‌ها افراد باهوشی هستند که خطایی از آن‌ها سر نمی‌زند.

این اختلال شناختی به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که تحمل اشتباه را ندارند به‌طور گسترده وجود دارد و اگر بخواهیم صادق باشیم در اکثر فرهنگ‌ها به همین صورت است. این در حالی است که مدیریت دانش از سازمان‌ها و افراد می‌خواهد که از تجربیاتشان درس بگیرند و ۵۰ درصد تجربیات نیز از شکست‌ها حاصل می‌شوند. مدیریت دانش در حالت ایده‌آل می‌بایست به‌طور مساوی از شکست‌ها و موفقیت‌ها درس‌آموخته ایجاد کند و لذا این اختلال شناختی که در اکثر فرهنگ‌ها و افراد وجود دارد می‌بایست کنار گذاشته و اصلاح شود.



و اما کارهایی که می‌توان در این رابطه انجام داد:

▶ ابتدا به یک نیروی محرک از بالا به پایین و هوشیار جهت ایجاد فرهنگ یادگیری از اشتباهات نیاز است.

ایجاد چنین فرهنگی (می‌توانیم آن را فرهنگ سرزنش ممنوع یا فرهنگ یادگیری سازمانی یا فرهنگ آزاد نامگذاری کنیم) نیازمند انتظارات روشن و واضح از افراد است. همه ما داستان نقل شده از تام واتسون (اولین مدیرعامل شرکت IBM) را شنیده‌ایم: "جوانی در شرکت IBM مرتکب اشتباهی شد که شرکت حدود ۱ میلیون دلار را در یک فعالیت تجاری از دست داد. او به اتاق مدیرعامل فراخوانده شد و در بدو ورود گفت: بله می‌دانم که مرا فراخوانده‌اید تا اخراجم کنید. آقای واتسون پاسخ داد: اخراجت کنم؟ من تازه یک میلیون دلار برای آموزش تو صرف کرده‌ام!"

این یک داستان بسیار آموزنده برای ایجاد فرهنگ یادگیری از اشتباهات است. در این خصوص می‌توانیم به رویکرد ناسا نیز نگاهی داشته باشیم. آن‌ها از رهبران ارشد خود خواسته‌اند که داستان‌هایی تحت عنوان "بهترین اشتباهات من" منتشر کنند. و این رویه‌ای است که همواره در ناسا اجرا می‌شود.

▶ استفاده از تسهیلگران دانش هدفمند

به عنوان مثال استفاده در جلسات شناسایی دانش. یکی از عوامل فریب دهنده مدیران پروژه‌ها هنگامی که جلسات شناسایی دانش را تشکیل می‌دهند تا درس‌های گرفته شده از تجربیات پروژه را شناسایی کنند آن است که در اکثر مواقع نتیجه جلسه به این جمله ختم می‌شود: "تیم پروژه اشتباهی نداشته. البته اشتباه در کار بوده ولی از جانب تیم پروژه نبوده است".



برای بررسی دقیق تر و ارائه راهکار مقابله با این موضوع بهتر است با یک مثال پیش برویم. وقتی یک درس آموخته از تیم پروژه می آید معمولا به شکل زیر است:

” ما یک سفارش از تجهیز شماره 6 را ثبت کردیم. وقتی سفارش به ما رسید دارای کیفیت بسیار پایینی بود و مجبور شدیم تمام آن ها را مرجوع کنیم که این موضوع باعث ایجاد یک هفته تاخیر در پروژه شد و آموختیم که دیگر با این تامین کننده همکاری نکنیم.“

بنابراین خطا از جانب تامین کننده بود!

اما یک تسهیلگر هدفمند می بایست کاوش عمیق تری داشته باشد. او می بایست از اعضای پروژه سوال کند که رویه کنترل کیفیت شما کجا بود؟ آیا بدون آنکه تجهیزات را از لحاظ کیفی کنترل کرده باشید منتظر رسیدن آن ها مانده بودید؟ اگر این طور است چرا آن را تا دقیقه آخر رها کردید که سفارش مجدد تجهیزات باعث تاخیر در پروژه شود؟ آیا فرض کرده اید که همه کالاها با بالاترین کیفیت برای شما فرستاده می شوند؟

در این مثال، درس آموخته باید چیزی فراتر از تامین کننده و خریدار باشد و بیشتر بر رویه های کنترل کیفیت و پیش فرض های افراد متمرکز باشد.

هر نظام شناسایی درس آموخته ها و یادگیری از آن ها نیازمند تسهیلگرهای خارجی (خارج از تیم) آموزش دیده می باشد. اگر می خواهید به گفتن جمله ” اشتباه انجام شد ولی نه از جانب تیم ما ” غلبه کنید نیازمند تسهیلگرانی هستید که در قالب نظام مدیریت درس آموخته ها، ریشه مسائل را در سازمان پیدا می کنند.

پس برای ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباهات و یادگیری از آن ها ابتدا باید انتظارات روشن و واضحی را در سطح بالای سازمان تعریف کنید و سپس از تسهیلگران خارجی آموزش دیده استفاده کنید.

ما همگی اشتباه می کنیم. خطاها رخ می دهند؛ غالبا به دست ما و آن ها فرصت هایی برای یادگیری و بهبود ما هستند. بر خلاف تمام تلاش هایی که انجام می دهیم تا نشان دهیم که هرگز اتفاق نیفتاده اند!

منبع: <https://www.nickmilton.com/2019/02/why-admitting-mistakes-is-so-hard-and.html>

فرید مظفری
مدیر آموزش و توانمندسازی



تعیین استراتژی مدیریت دانش شخصی

مادلین بلیر در سال ۲۰۰۲ در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت دانش شخصی: رویکردی برای دانستن آنچه که می‌دانیم و آنچه که نیاز داریم بدانیم" رویکردی را ارائه داد که به عنوان راهنما یا مدلی به افراد کمک می‌کند تا بتوانند در فهم اجزای اساسی مدیریت دانش شخصی و چگونگی به کارگیری آن نقش فعالی ایفا نمایند. در ادامه خلاصه‌ای از این رویکرد ارائه می‌گردد.

چه کسانی می‌توانند از این رویکرد استفاده کنند؟

- افرادی که همچنان به دنبال به روز بودن و آگاه بودن هستند، و کسانی از ابزارهای فناوری‌های اطلاعاتی یا حتی خودکار و مداد برای مدیریت دانش و یادگیری خود استفاده می‌کنند.
- مدیران عملیاتی که سعی دارند در توسعه مهارت‌های پرسنل خود به آنان کمک کنند.
- والدینی که این رویکرد را روشی جدید برای ترغیب فرزندان به یادگیری می‌دانند.
- بازنشستگانی که تمایل دارند با دانش بیشتر، احساس بهتری نسبت به خود داشته باشند.
- همه افرادی که در طول زندگی به دنبال یادگیری هستند.

ایجاد یک استراتژی مدیریت دانش برای خود

مزایای این رویکرد:

- افزایش سرعت در زمان توسعه شخصی
- ایجاد رفتار جدید در یادگیری
- کشف نقاط قوت در یادگیری
- برای کشف احساسات دیگران
- احساس بهتر نسبت به اینکه چه می‌دانید.
- ارزیابی اینکه بهترین روش یادگیری شما چیست
- آگاهی نسبت به اینکه شما چگونه اطلاعات و دانش را می‌یابید.
- بینشی نسبت به خلاقیت‌های خود



یافتن نقاط قوت

در این فاز شما بینش‌هایی را از دوستان، همکاران، مدیرتان و خودتان کسب می‌کنید. بنابراین در مرحله اول بایستی تعدادی را متقاعد کنید که در این زمینه با شما همکاری نمایند. در انتخاب افراد به دو نکته توجه کنید: اول اینکه این افراد نسبت به شما و کارتان آگاهی داشته باشند و دوم اینکه تا جایی که ممکن است در مورد شما بر اساس واقعیات نظر بدهند. شما بایستی آنان را توجیه کنید که این سوالات برای سنجش میزان دوستی نیست بلکه به منظور سنجش نقاط ضعف و قوت کاری و حرفه‌ای و شخصی افراد طراحی شده است.


مصاحبه با سه دوست یا همکار در خارج از محیط کاری

سوالات زیر را از آن‌ها بپرسید:

- در مورد زمانی که تصمیم می‌گیری برای یافتن اطلاعات/دانش/دانش چگونگی انجام کاری به من مراجعه کنی صحبت کن. موضوع چه بود؟ احساس می‌کنی من در موضوع چه موضوعات دیگری اطلاعات دارم؟
 - در مورد زمانی که به من مراجعه کردی تا در خصوص موضوعی به تو کمک کنم و احساس کردی که من در آن موضوع چیزهایی بلدم که می‌تواند به کمکت بیاید؟
- این مصاحبه را حداقل با سه نفر انجام دهید و در پایان از آن‌ها تشکر کنید و نکات هر مصاحبه را یادداشت کنید.


مصاحبه با سه همکار در محل کار

- زمانی که من در کاری با شما همکاری می‌کنم، چه چیزی بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند؟
- کدام کار من در زمان همکاری، بیشترین کمک را برای رسیدن به نتیجه مطلوب به شما می‌کند؟
- دسترسی و بهره برداری کدام اطلاعات، بستگی به من دارد؟


مصاحبه با مدیر

- در مورد زمانی که احساس می‌کنید من در ماموریتی که برای انجام کار سازمان داشته‌ام، موفق بوده‌ام برای من صحبت کنید.
 - در مورد زمانی که من قادر به روبرو شدن با چالش‌ها، حل وضعیت‌های سخت و حل یک مشکل داشته‌ام، صحبت کنید.
 - مرا از نظر تسهیم دانش با دیگران به چه صورت ارزیابی می‌کنید؟
- پس از پایان مصاحبه‌ها، لیستی از نکات استخراجی خواهید داشت. یک لیست خلاصه ایجاد کنید.

لیستی از تمامی نشریاتی که مطالعه کرده‌اید، به خصوص آن‌هایی که با نقاط قوت یا علایق شما تطبیق دارند. لیستی از برنامه‌های رادیو و تلویزیونی آموزنده که در طول هفته میبینید یا می‌شنوید. آیا آن‌ها به شما در رسیدن به اهداف دانشی‌تان کمکی می‌کنند؟ آیا لیست علاقه‌مندی‌های شما (Bookmark) سازماندهی شده است؟ آیا سایت، وبلاگ، تالار گفتگو یا

لینک‌های مورد علاقه شما را نشان می‌دهد؟ در چه گروه‌هایی عضو هستید که به شما کمک می‌کند تا دانش مورد نظر خود را یافته یا گسترش دهید؟ شما برای یافتن دانش، از چه کسانی استفاده می‌کنید؟ در دو سال اخیر در چه گروه‌های کاری، یا کمیته‌هایی عضو بوده‌اید؟ در کدام یک دانش شما افزایش یافته است؟

فاز ۲

جستجو برای اینکه من چگونه یاد می‌گیرم و چگونه از دانش استفاده می‌کنم.

- به زمانی فکر کنید که شما بایستی چیز جدیدی را یاد بگیرید، و شما قادر هستید با سرعت بالا و به خوبی یاد بگیرید. در این زمان چه اتفاقی می‌افتد که با سایر موقعیت‌ها متفاوت است؟ چه کسانی درگیر شدند؟ چه چیزی در این موقعیت باعث تشویق یادگیری سریعتر شد؟ چرا شما تصمیم گرفتید در این فرآیند یادگیری شرکت کنید؟
- به زمانی فکر می‌کنید که به دنبال اطلاعات جدیدی گشته‌اید و با موفقیت پیدا کرده‌اید. تمام روش‌هایی که به شما در این موفقیت کمک کرده‌اند را لیست کنید.

خلق دانش جدید

- به زمانی فکر کنید که برای انجام کاری به یک راه‌حل درخشان رسیده‌اید. چه اتفاقی افتاد؟ چه کسی آنجا بود؟ چه اتفاق غیر معمولی در آن موقعیت افتاد که موجب این نتیجه شد؟
- آیا تا به حال به یک مسئله از زاویه جدیدی توجه کرده‌اید که به یکباره موجب رسیدن به راه‌حل جدیدی شده باشد؟ چه چیزی در آن لحظه موجب شد که شما زاویه نگاهتان را تغییر دهید؟
- به یک بچه که در حال کلنجار رفتن با چیز جدیدی است توجه کنید. چگونه با آن کار می‌کند؟ چه تفاوتی بین برخورد او با مسئله جدید و برخورد شما وجود دارد؟ شما چه چیزی از آن یاد می‌گیرید؟
- چه زمانی احساس می‌کنید نسبت به اطلاعاتی که به سمت شما می‌آید، کمترین کنترل را دارید؟



شما تا این مرحله در خصوص آنچه که می دانید، نقاط قوتتان، روشی که با آن بهتر یاد می گیرید، و آنچه که باعث خلاقیت بیشتر شما می شود، به بینشی رسیده اید. حال باید تصمیم بگیرید که برای چه فعالیت هایی مناسب ترید، در چه مکانی می توانید دانش خود را تقویت کنید، در چه محیطی مایل به بهبود هستید، در چه شرایطی جمع آوری اطلاعات از جانب شما منظم تر است، و چه محیطی باعث استفاده مؤثرتر شما از آنچه می دانید می شود. در ادامه نکاتی که به شما در تصمیم گیری کمک می کند ذکر می گردد.

- جستجو برای افرادی که در زمینه کاری که شما نیاز دارید، دارای تخصص هستند.
- جستجو و عضویت در انجمن های خبرگی جدید
- ایجاد انجمن های خبرگی
- افزایش تعداد مجلاتی که به شما می رسد و مطالعه آنها
- یک خواننده به کار بگیرید که توانایی خلاصه کردن داشته باشد.
- تنها به انجمن هایی ملحق شوید که برای حرفه کاری شما مفید و اساسی است و در آن فعال باشید.
- استادی یک نیروی جوان را برعهده بگیرید (یادگیری قسمتی از تدریس است).
- کارگاه ها و کنفرانس های مرتبط با تخصص خود را شناسایی کنید.
- انتخاب یک اپلیکیشن که به شما در مدیریت محتواها کمک می کند.
- مرور علاقه مندی ها و Bookmark ها و پایش آنها
- یافتن فضاهای مباحثه در زمینه کاری شما در اینترنت
- پافشاری بر ایجاد AAR بعد از هر فعالیت مهم
- هماهنگی برای اینکه تمامی اعضا در یک زمان به صرف قهوه دور هم باشند
- مطالعه چکیده مقالات و انتخاب مقالات با ارزش

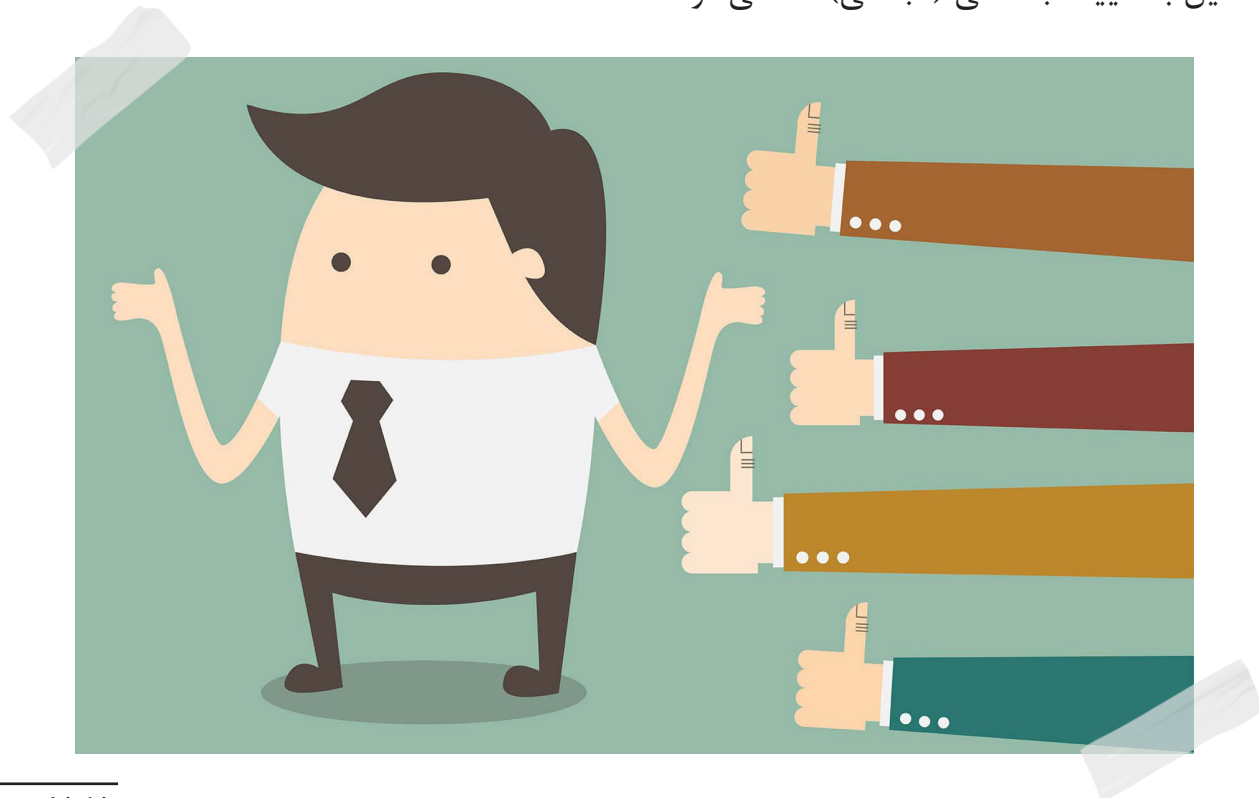
منبع: Blair, M. (2006) personal knowledge management: An approach to understanding what you know and need to know through conversation and story



تایید اجتماعی و لزوم توجه به آن در مدیریت دانش

به واقع در تفکر گروهی^۱ تمایل به تبعیت از عقاید و تفکرات یک فرد وجود دارد که می‌تواند صحت نتیجه‌گیری و تصمیمات اتخاذی را تحت تاثیر قرار دهد. عموماً در نمایش‌های کمدی پخش شده از تلویزیون، در کنار صدای اصلی نمایش، صداگذاری با مضمون خنده مخاطب بر روی نمایش انجام می‌شود. همه افراد و بینندگان تلویزیونی از این صدا متنفرند و از غیر واقعی بودن آن آگاهی دارند، با این حال باز هم از آن استفاده می‌شود. علت اصلی انجام این امر، این است که این نوع از صدا یک تایید اجتماعی (جمعی) است و این نوع از تایید عامل و محرک بزرگی در تغییر نوع تفکر و رفتار آدمی است. تایید اجتماعی مبتنی بر این فرض است که "اگر هر کس دیگری چنین فکر می‌کند، باید درست باشد".

اضافه کردن صدای "خنده مخاطب" بر روی یک نمایش کمدی، شکل ظریف استفاده از تایید اجتماعی است که موجب می‌شود تماشاگران و بینندگان نمایش ارایه شده را خنده‌دارتر و سرگرم کننده‌تر تصور نمایند. در این حالت اگر چه می‌دانیم این صداگذاری واقعی نیست اما به‌طور غریزی حس خنده‌دار بودن نمایش در بیننده به دلیل تمایل به تایید اجتماعی (جمعی) القا می‌شود.



1. Group thinking

مطالعات سلیمان آش درباره مفهوم تایید اجتماعی نشان می‌دهد که، ۴۷ درصد از مردم به‌منظور حصول توافق و تفاهم با فرد یا افراد مقابل، از موضع و عقاید خود کوتاه آمده و نظرات خود را اشتباه تصور می‌کنند. این امر پذیرش نظرات مخالف در مقابل سایر افراد را برای شخص دشوار می‌نماید. فشار گروهی (تایید اجتماعی) بر تحریف و اصلاح عقاید و نظرات افراد در مقابل نظرات دیگران دلالت دارد و موجب می‌شود تا فرد با تمامی موارد اعلام شده از سوی دیگران، موافقت نماید.

توافق در یک گروه ممکن است از دو جهت به معنای موافقت همه افراد حاضر در گروه باشد:

- همه آن‌ها موافق هستند زیرا همه به‌طور مستقل تصور می‌کنند که پاسخ صحیح است؛
- همه آن‌ها موافق هستند، زیرا هر کس دیگری موافق است.

در مواردی که نخستین سخنران از توان گویندگی و بیان قابل قبولی برخوردار باشد، مورد دوم رخ می‌دهد. سایر افراد حاضر در گروه از وی تبعیت کرده و سخنان او را می‌پذیرند و تایید اجتماعی رخ می‌دهد.

بر برخی از جوامع مانند کشور سوئد "توافق" به‌عنوان یک ارزش خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. در یک جمع از کارشناسان خواسته شد تا از نقطه نظر خود، موفقیت یک پروژه را مورد ارزیابی قرار داده و سطح موفقیت آن را با انتخاب عددی از ۰ تا ۱۰ بیان نمایند. پس از اتمام زمان مشخص شده، از اولین فرد خواسته شد تا عددی را که یادداشت نموده است اعلام کند: وی عدد ۸ را به‌عنوان نظر خود در ارتباط با میزان موفقیت پروژه بیان نمود. نکته جالب و تعجب‌آور این است که مابقی افراد حاضر در جلسه نیز پس از وی عدد ۸ را به‌عنوان سطح مورد نظر خود اعلام نمودند.

تایید اجتماعی، امروزه پدیده‌های شناخته شده است و به‌طور گسترده توسط بازاریابان مورد استفاده قرار می‌گیرد تا بتوانند با متقاعد نمودن مشتریان، کالای مورد نظر خود را به فروش برسانند. این امر می‌تواند ابزاری موثر و قدرتمند در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان باشد. با این حال هنگامی که در قالب یک گروه



مانند جلسات انجمن خبرگی، فعالیت‌های مرتبط با شناسایی دانش، چالش‌ها و راه‌حل‌های استفاده شده انجام می‌شود، تایید اجتماعی و تفکر گروهی می‌تواند منجر به تحریف حقایق شود.

هدف مدیریت دانش ایجاد اجماع جمعی و یا فروش دانش کسب شده به‌عنوان یک کالا نیست، بلکه بایستی حقایق مرتبط با فرآیندهای کاری و تجارب کسب شده حین کار که برای هر فرد منحصر به فرد می‌باشد، ثبت و ضبط شود. این حقایق در قالب درس‌آموخته و دانش فرد ثبت و ضبط می‌شود و مانع از خطاهای تکراری و دوباره‌کاری می‌شود. تایید اجتماعی یک مفهوم تاییدی صحیح نیست و توافق یک گروه و جمع بر روی یک موضوع، بر صحت و درستی آن دلالت نمی‌کند.

چگونه می‌توان از انطباق و تفکر گروهی ناشی از تایید اجتماعی، در حوزه مدیریت دانش اجتناب نمود؟

۱. زمانی که به هدف از مدیریت دانش اخذ دانش و تجربه فردی است، مباحثه در جمع و گروه نبایستی به‌عنوان راهکار با اولویت اول در نظر گرفته شود. این امر در جلسات مستندسازی تجارب خبرگان می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد.

۲. به‌عنوان تسهیل‌کننده فرآیندهای مدیریت دانش، همواره بایستی از نظرات متضاد و مخالف در نشست‌های دانش‌محور مانند انجمن‌های خبرگی استقبال شود. این موضوع می‌تواند در قالب سوالات زیر مطرح شود:

• آیا کسی با این تفسیر مخالف است؟

• درباره این موضوع نظرات دیگری وجود دارد؟

۳. عموماً در سال اول تشکیل انجمن‌های خبرگی در سازمان، تایید اجتماعی بسیار پررنگ است. اگر فردی در مورد یک موضوع مطرح در انجمن خبرگی نظری مخالف سایر اعضا داشته باشد شاید در ظاهر، سخنان او شنیده شود اما در پشت پرده و در مراودات فردی از او خواسته می‌شود تا نظرات دیگران همراه باشد. تسهیلگران و مهندسان دانش باید ابراز مستقل عقاید و تفکرات را به‌عنوان یک اصل در انجمن خبرگی و بخشی از فرآیند جستجو برای کشف و کسب حقیقت القا نمایند.



منبع: <https://www.nickmilton.com/2019/03/the-human-bias-behind-group-think.html>

ICKM suceg

2019

KNOWLEDGE AND LEARNING
GOVERNANCE FOR INNOVATION

پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش

۴ تا ۶ دسامبر ۲۰۱۹

فلورینوپولیس، سانتا کاتارینا، برزیل

دانشگاه فدرال سانتا کاتارینا

فراخوان ارسال مقالات و مشارکت

ICKM تمامی دانشگاهیان، محققان، توسعه‌دهندگان، شاغلین، متخصصان اطلاع‌رسانی و کاربران را از سراسر جهان، به‌منظور بحث و تبادل نظر درباره جنبه‌های نظری و عملی مدیریت اطلاعات و دانش گرد هم می‌آورد.

ICKM در اولین کنفرانس سال ۲۰۰۴ در سنگاپور با موفقیت ظاهر شد. کنفرانس‌های بعدی آن نیز به ترتیب زیر می‌باشد:

- شارلوت، کارولینای شمالی ۲۰۰۵؛
- گرینویچ، لندن ۲۰۰۶؛
- وین، اتریش ۲۰۰۷؛
- کلمبوس، اوهایو ۲۰۰۸؛
- هنگ کنگ ۲۰۰۹؛
- پیتسبورگ، پنسیلوانیا ۲۰۱۰؛
- ژوهانسبورگ، آفریقای جنوبی ۲۰۱۲؛
- مونترال، کانادا ۲۰۱۳؛
- آنتالیا، ترکیه ۲۰۱۴؛
- اوزاکا، ژاپن ۲۰۱۵؛
- وین، اتریش ۲۰۱۶؛
- دالاس، تگزاس ۲۰۱۷؛
- ونکوور، کانادا ۲۰۱۸.

ICKM ۲۰۱۹ نیز در برزیل و با همکاری SUCEG II (سمینار مجامع دانشگاهی و مدارس دولتی) و دانشگاه فدرال سانتا کاترینا برگزار خواهد شد. هدف ICKM و SUCEG از این کنفرانس بحث و تبادل نظر همگانی در خصوص روش‌های نوین دولت‌مداری، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در برزیل، به‌ویژه موضوعاتی همچون دانش، یادگیری و مدیریت نوآوری است. پانزدهمین کنفرانس سالانه بین‌المللی مدیریت دانش و دومین سمینار مجامع دانشگاهی و مدارس دولتی، به‌دنبال تحقیق و تمرین، حول به‌کارگیری دانش در فعالیت‌ها، به‌منظور ایجاد اقدامات موثر، تصمیمات سازنده، تغییرات چشمگیر و ... می‌باشند. ICKM ۲۰۱۹، فرصت مهمی برای انعکاس و پیشرفت در این رشته ایجاد خواهد کرد. این کنفرانس پذیرای تمامی موضوعات مرتبط بوده اما، مواردی که به‌صورت ویژه به عنصر "تغییر" پرداخته باشند با استقبال بیشتری مواجه خواهند شد.

تاریخ‌های مهم

- ۱۵ ژانویه ۲۰۱۹ ارسال چکیده مقالات
 - ۲۴ سپتامبر ۲۰۱۹ اعلام پذیرش / رد مقاله
 - ۱۲ اکتبر ۲۰۱۹ ارسال متن کامل مقالات
 - ۴-۶ دسامبر، ۲۰۱۹ تاریخ کنفرانس
- مقالات پذیرفته شده توسط کنفرانس ICKM در نشریات زیر منتشر خواهد شد:

- مجله مدیریت اطلاعات و دانش (JIKM)
- مجله بین‌المللی مهندسی و مدیریت دانش (IJKEM)

سایر لینک‌ها:

<http://suceg.ufsc.br/>

<https://www.facebook.com/ickmsuceg2019/>

حساب اینستاگرام: ickm_2019



الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

معرفی کتاب

The knowledge managers handbook

راهنمای مدیران دانش

این کتاب به صورت گام به گام مدیران را جهت نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان راهنمایی می کند.

این کتاب مخاطبان را از طریق انطباق دادن مراحل کلیدی مدیریت دانش با اولویت های سازمانی راهنمایی می کند همچنین فرآیندی جامع جهت نهادینه شدن چارچوب مدیریت دانش به منظور کسب ارزش برای سازمان و به دست آوردن مزایای بلندمدت ارائه می دهد. همچنین چک لیست های کاربردی، دستورالعمل ها و قالب های فرآیندی را برای کمک به پیاده سازی مدیریت دانش فراهم می کند. در پایان نمونه هایی از شرکت های موفق در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش معرفی شده است مانند اویلکو، هواوی، المپیک جوانان سنگاپور، تویوتا، ناسا، فلور و بی بی و ..

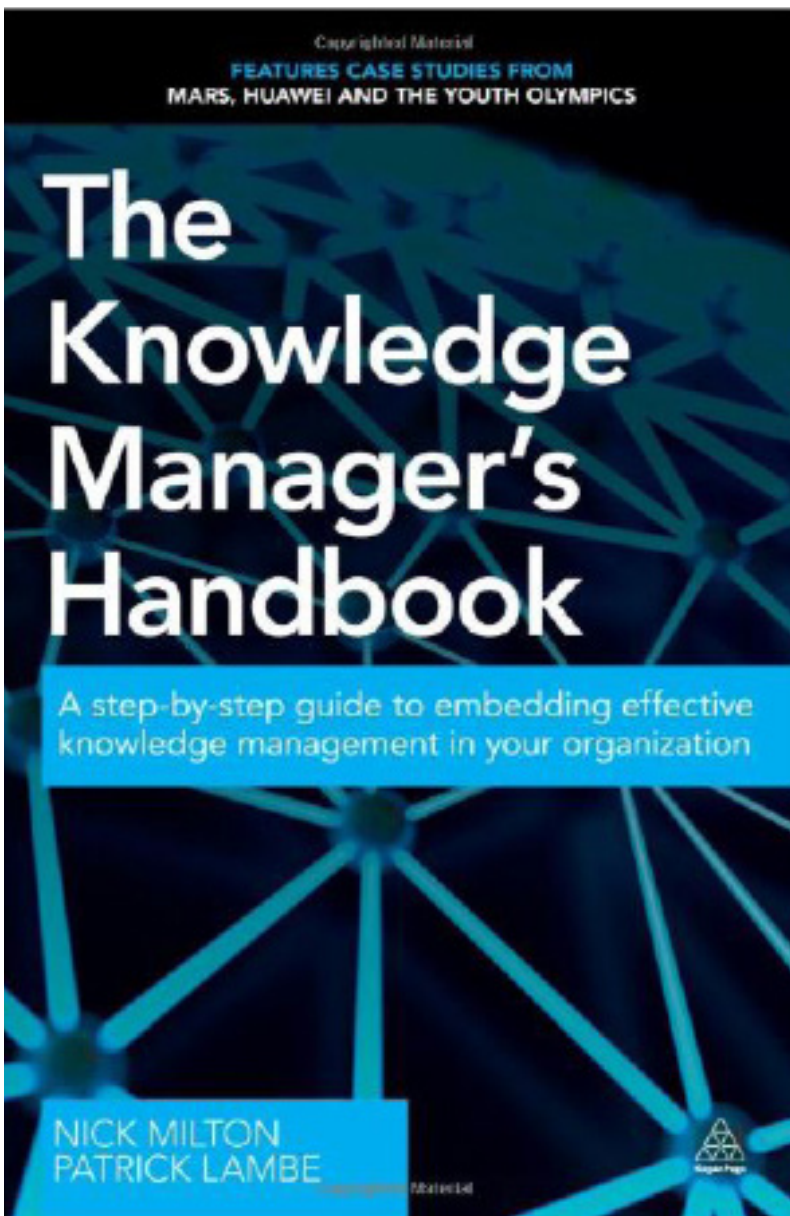
بخش ها و فصول

بخش ۱: تعیین جهت برای پیاده سازی مدیریت دانش

فصل ۱- مدیریت دانش چیست؟

فصل ۲- مراحل پیاده سازی مدیریت دانش

فصل ۳- موانع و مشکلات



و ساختار

فصل ۲۴- تنظیم شاخص‌های مدیریت دانش و سیستم گزارش‌دهی

فصل ۲۵- برخورد سازنده با چالش‌ها در مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش

فصل ۲۶- اتمام پیاده‌سازی مدیریت دانش

فصل ۲۷- پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مارس

فصل ۲۸- پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های جهانی نفت و گاز

فصل ۲۹- پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت هوآوی

فصل ۳۰- پیاده‌سازی مدیریت دانش در المپیک جوانان سنگاپور

بخش ۲: آماده‌سازی و منابع

فصل ۴- استراتژی مدیریت دانش

فصل ۵- نقش، مهارت‌ها و مشخصات رهبر مدیریت دانش

فصل ۶- اعضای تیم مدیریت دانش

فصل ۷- نقش مدیریت ارشد

فصل ۸- بودجه و زمانبندی

فصل ۹- اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش

فصل ۱۰- یافتن شرکا جهت همکاری

بخش ۳: ارزیابی و برنامه‌ریزی

فصل ۱۱- انجام ممیزی دارایی دانشی

فصل ۱۲- چارچوب مدیریت دانش

فصل ۱۳- مولفه‌های بحث دانش در چارچوب مدیریت دانش

فصل ۱۴- مولفه‌های تسخیر و مستندسازی دانش در چارچوب مدیریت دانش

فصل ۱۵- مولفه‌های سنتز دانش در چارچوب مدیریت دانش

فصل ۱۶- مولفه‌های دستیابی و بکارگیری مجدد دانش در چارچوب مدیریت دانش

فصل ۱۷- سازمان دانشی

فصل ۱۸- تاثیرگذاری بر ذینفعان

فصل ۱۹- فرهنگ، ارتباطات و تغییر

فصل ۲۰- آماده‌سازی طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش

بخش ۴: پیاده‌سازی مدیریت دانش

فصل ۲۱- شبکه مدیریت دانش

فصل ۲۲- پایلوت و آزمایش

فصل ۲۳- توسعه به سایر قسمت‌های سازمان، نهادینه‌سازی

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.

