

مجله الکترونیکی مدیریت دانش  
شماره ۴۶

2021

START

Knowledge management leaders offer  
their predictions for 2021

2021  
START

## هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی  
سر دبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- حامد کوچک پور
- زهرا اسلامی
- هدی عباسی
- سحر یاقوتی
- مرتضی حسنی
- محمد حسن بختیاری
- بهنام هیودی
- الهه جدیدزاده
- آرمان علیمحمدی



دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

ویراستاز: هدی عباسی

طراح و صفحه آر: فاطمه فصیحی

اهمیت نقش‌ها در مدیریت دانش	۴
شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها؛ اولین قدم در پیاده‌سازی مدیریت دانش	۶
۵ راهکار موثر برای تشویق افراد به اشتراک دانش	۹
درس‌آموخته‌ای از درخت بامبو برای رهبران مدیریت دانش	۱۱
پیشنهادات رهبران مدیریت دانش برای سال ۲۰۲۱	۱۳
چرخه عمر دانش	۱۵
آیا مدیریت دانش زنده می‌ماند؟	۱۷
مدیریت دانش در شرکت چند ملیتی ووپاک هلند	۲۱
انتقال دانش فنی و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری	۲۲
چگونه تیم‌های مجازی می‌توانند دانش خود را به اشتراک بگذارند؟	۲۴
نحوه استخدام مدیر دانش در سازمان	۲۶
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۲۸
معرفی کتاب مدیریت دانش	۲۹



امیر خسروانی  
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

## اهمیت نقش‌ها در مدیریت دانش

● مدیر ارشد دانش / ریاست واحد مدیریت دانش

● اعضای تیم مدیریت دانش

● رهبران انجمن‌های خبرگی

● خبرگان مدیریت دانش

● مدیر اجرایی مدیریت دانش

● مهندسين يا تسهیلگران دانش

● تحلیل‌گران دانش

● وکلای مدیریت دانش

● مدیران دانش مخصوص هر حوزه یا بخش

● مدیران دانش برای پروژه‌های خاص

● یکپارچه‌کننده درس‌آموخته‌ها

● "خبره" موضوعی

● پشتیبان مدیریت محتوا

● پشتیبان فناوری مدیریت دانش

● مدیران پایگاه دانش

تجارب چندین ساله در حوزه مشاوره مدیریت دانش نشان داده است که در بسیار از مواقع نقش‌ها به اندازه سایر اجزای مدیریت دانش، مورد توجه قرار نمی‌گیرند. براساس بررسی‌های بین‌المللی صورت گرفته توسط مشاوران مدیریت دانش و نظرسنجی‌های آنلاین، نقش‌های مدیریت دانش یکی از ضعیف‌ترین عناصر در این حوزه است. نتایج جستجوی عبارت "فرآیندهای مدیریت دانش" در گوگل پنج برابر بیشتر از "نقش‌های مدیریت دانش" بوده است.

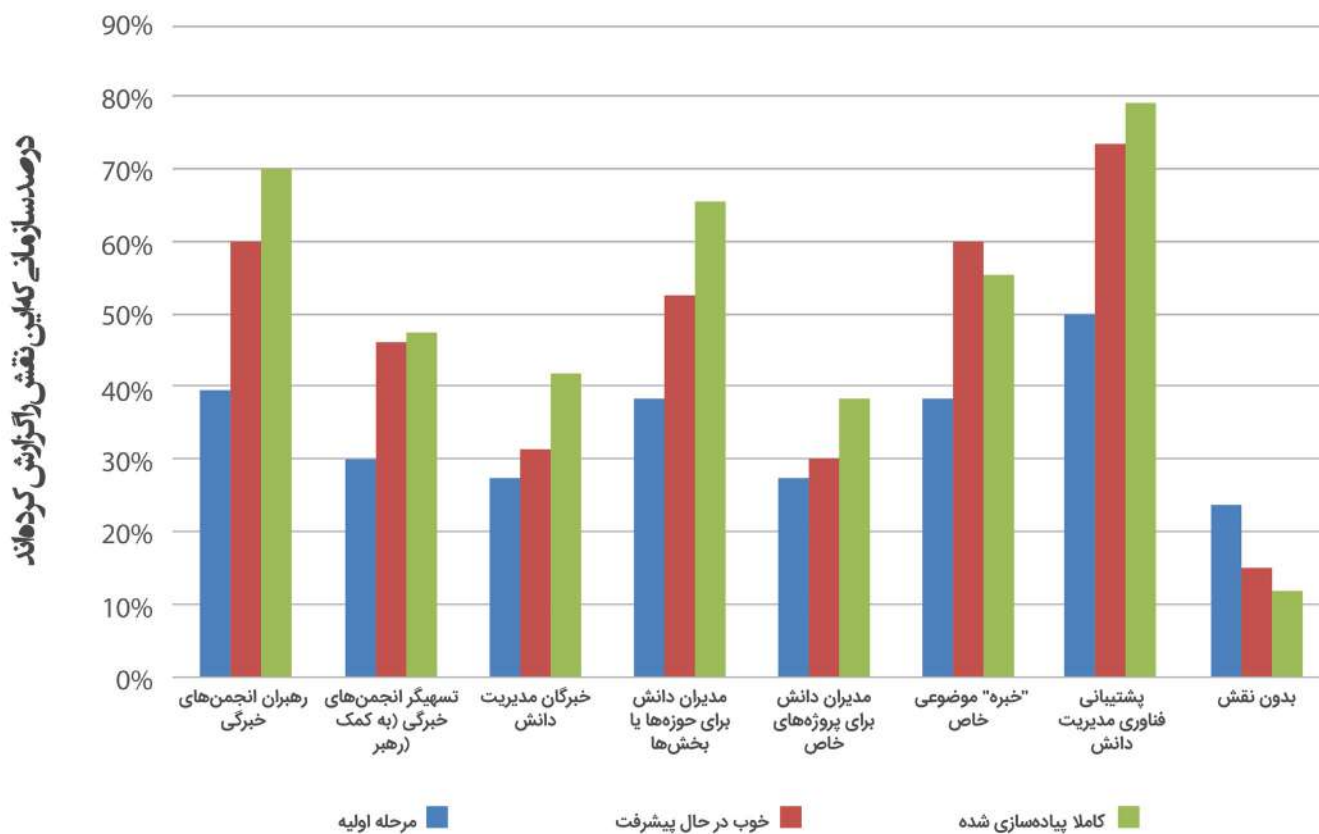
نقش‌های پاسخگو در هر سیستم مدیریتی مورد نیاز است.

هیچ سیستم مدیریت مالی بدون نقش‌های پاسخگو مانند دارندگان بودجه، دفترياران مالی و افسران ارشد مالی زنده نمی‌ماند. سیستم مدیریت ایمنی نیز بدون کارکنان HSE اثربخشی ندارد. سیستم HR هم بدون نقش‌های قابل قبول برای استخدام و مدیریت کارکنان قادر به ادامه فعالیت نخواهد بود.

از آنجا که برنامه مدیریت دانش یکسان بوده، نقش‌های مورد نیاز در اغلب سازمان‌ها نیز مشترک است. اکثر سازمان‌ها باید برخی از نقش‌ها و مسئولیت‌های زیر را تعیین کنند.



بدیهی است به تمامی این نقش‌ها در یک سازمان نیازی نیست. هر سازمان بر اساس کسب‌وکار و جزئیات چارچوب مدیریت دانش خود، نقش‌های مورد نیاز را انتخاب خواهد کرد. نمودار زیر، برگرفته از نظرسنجی‌های مدیریت دانش شرکت Knoco، استفاده نسبی از برخی نقش‌های اصلی و نحوه تغییر این مسئله با بلوغ KM را نشان می‌دهد (نوارهای سبز پاسخ سازمان‌هایی هستند که KM به طور کامل در آن‌ها پیاده‌سازی شده است).



### وجود نقش‌های مدیریت دانش، با بلوغ مدیریت دانش

بنابراین همانطور که شما قصد اجرای مدیریت دانش در سازمان خود دارید، تمرکز خود را فقط بر روی فناوری، فرآیند و عناصر حاکمیتی نگذارید. باید درباره ساختار نقش‌های مورد نیاز و پاسخگویی‌ها فکر کرده و ساختار سازمانی مدیریت دانش خود را برنامه‌ریزی کنید.

برخی از این نقش‌ها باید به صورت تمام‌وقت در تیم مدیریت دانش وجود داشته باشند. همچنین برخی مسئولیت‌ها مربوط به افراد حوزه کسب‌وکار است (به‌عنوان مثال مسئولیت SME برای حفظ دانش مربوط به حوزه آن‌ها مهم است) و برخی نقش‌های دانشی خاصی دارند (مانند یک خبره مدیریت دانش در یک واحد سازمان، یا یک مدیر دانش در یک پروژه).

بدون چنین نقش‌ها و پاسخگویی‌هایی، مدیریت دانش به "شغلی برای همه" تبدیل می‌شود که در این صورت کسی مسئولیت آن را نمی‌پذیرد. جف استمکه، مدیر ارشد مدیریت دانش در شرکت شورون کویت، می‌گوید: "مهم‌ترین کاری که ما انجام دادیم (در شورون)؛ افراد را از نظر دانشی مسئول دانستیم".

source: [http://www.nickmilton.com/2021/02/why-roles-are-important-in-knowledge.html?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=linkedin&m=1](http://www.nickmilton.com/2021/02/why-roles-are-important-in-knowledge.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin&m=1)



## شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها؛ اولین قدم در پیاده‌سازی مدیریت دانش

### اخذ نظر از کاربران

برای شناسایی نقاط قابل بهبود در مدیریت دانش، اخذ نظرات کاربران بسیار مهم است. جلسات پرسش و پاسخ یا تهیه پرسشنامه شناسایی فرصت‌ها برای این کار مناسب است.

### چالش‌ها

بعد از توزیع پرسشنامه شناسایی فرصت‌ها، به جمع‌آوری و نهایی کردن پاسخ‌ها پردازید. در ادامه به تعدادی از نتایج احتمالی اشاره می‌شود.

- تصمیمات بد: صرف زمان زیاد برای تصمیم‌گیری و یا عدم امکان اخذ تصمیم مناسب موجب تضعیف کسب و کار، از دست رفتن فرصت‌ها و کاهش سود می‌شود.
- عدم امکان جستجو: دستیابی به اطلاعات و منابع مورد نیاز در زمان مناسب دشوار است. در نتیجه، افراد زمان خود را با جستجوی منابع هدر می‌دهند و با این وجود به اطلاعات مورد نیازشان به دلیل عدم دسته‌بندی مناسب دست نمی‌یابند.

اگر قصد اجرای مدیریت دانش در سازمان خود را دارید، اولین اقدام تعیین اهداف مناسب است. آیا چالشی جهت رفع وجود دارد یا می‌خواهید بهبودی در کار خود ایجاد کنید؟ اگر نه؛ از کارکنان خود بپرسید در حال حاضر چه چیزی باعث عدم حداکثر بودن کارایی آن‌ها شده است. به دنبال فرصت‌هایی جهت کاهش این قبیل مسائل از طریق تسهیم، نوآوری، استفاده مجدد، همکاری یا یادگیری باشید.

در صورت عدم وجود چالش یا نقطه قابل بهبود و یا نبود متخصص باتجربه برای حل مسائل، برنامه مدیریت دانش را در سازمان خود شروع نکنید. در نقطه مقابل، در صورت وجود چالش‌ها و فرصت‌های زیاد برای بهبود، باید لیست را کوتاه کرده و از میان آن‌ها، سه چالش یا فرصتی که مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند را انتخاب کرده و روی آن متمرکز شوید.



● اختراع مجدد چرخ: افراد همیشه کار را از ابتدا و به صورت فردی انجام می‌دهند درست به مانند اینکه پروژه‌های جدید را از اول شروع کنند. این کار، موجب هدر رفتن تلاش‌های قبلی، افزایش هزینه‌ها، تاخیر در زمان تحویل و نتایج پایین‌تر از متوسط می‌شود.

● تکرار اشتباهات: یک اشتباه، بارها و بارها تکرار می‌شود و افزایش هزینه‌ها، شکست‌ها و نارضایتی مشتریان را در پی دارد.

● عدم آگاهی نسبت به دانسته‌ها: دستیابی به خبرگان سازمان و اقدامات مشابه قبلی در صورت عدم شناخت منابع دانشی سازمان، فرآیندی دشوار است.

● ندانستن: سرعت پایین خلق و توزیع دانش سازمانی و عدم دسترسی به اطلاعات موجود و مورد نیاز سبب عدم آگاهی افراد نسبت به اقدامات پیشین و کنونی می‌شود و این شرایط برای وفاداری کارکنان، رضایت مشتریان و نتایج مورد انتظار کسب‌وکار خوب نیست.

● استانداردهای ناکافی: سازمان کمبودهای زیادی در فرآیندها، رویه‌ها، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های استاندارد دارد. این موضوع سبب ناهماهنگی و محصولات و خدمات بی کیفیت می‌شود.

● کمبود خبره: پیدا کردن و دسترسی به خبرگان سازمان در زمان مورد نیاز دشوار است. این امر موجب ترس از دست دادن خبرگان پیش از اخذ دانش آن‌ها می‌شود. بنابراین دانشی که می‌تواند در حل مسائل به کار آید، تبدیل به فرصتی از دست‌رفته می‌شود.

● زمان طولانی برای طراحی و تولید: زمان زیادی برای اختراع، طراحی، تولید، فروش و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان خود صرف می‌کنید. اثر این امر در از دست دادن بازار، کاهش درآمد و ریزش مشتریان و تقویت رقبا خود را نشان می‌دهد.



## فرصت‌ها

با استفاده از پرسشنامه شناسایی فرصت‌ها، اهداف مدیریت دانش در سازمان خود را مشخص نمایید. در ادامه تعدادی از اهداف احتمالی بیان شده است.

● سرعت و چابکی: به سرعت تصمیم‌گیری کنید. این امر، استفاده از منابع را بهینه کرده و میزان برنده شدن در مزایده‌ها و مناقصه‌ها را افزایش می‌دهد و تاثیرات مثبتی بر وضعیت

کسب و کار دارد.

● افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات: یافتن اطلاعات و منابع آسان خواهد شد. این امر موجب می‌شود در زمان نیاز، اطلاعات و دانش مورد نظر را در دسترس داشته باشیم.

● اثربخشی: مزایای استفاده از خبرگان موجود در سازمان و تجارب افراد بسیار زیاد است. اگر بدانید چه می‌دانید، به طور اثربخش از دانسته‌های خود استفاده می‌کنید.

● یادگیری: اطلاعات مهم را به صورت گسترده و سریع در سازمان ارائه دهید. کارکنان آگاه در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان حرکت می‌کنند.

● توانایی تکرار: مهیا کردن فرآیندها، رویه‌ها، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های استاندارد، موجب ارائه محصولات و خدمات باکیفیت می‌شود.

● فرصت‌طلبی: دانش خبرگان را در دسترس تمام کارکنان قرار دهید. تبادل دانش بین واحدها، موجب برنده شدن یک قرارداد، رضایت مشتری یا حل بحران می‌شود.

● بهره‌وری: تحویل خدمات به مشتری را تسریع نمایید. زمانی که مشتری زودتر به محصول یا خدمت خود دست یابد، سازمان نیز زودتر به درآمد می‌رسد. در نتیجه مشتری مجددا تمایل به استفاده از خدمات شما دارد.

● قدرت نفوذ: سازمان قادر خواهد بود تا از مزایای گستردگی خود بهره ببرد. گستردگی نسبت به رقبا تا زمان عدم استفاده به عنوان مزیت محسوب نشده و به دلیل افزایش هزینه‌ها و ناهماهنگی سطوح سازمانی موجب ضرر می‌شود. مزایای گستردگی سازمان باید در پاسخگویی سریعتر، افزایش تعداد خبرگان و افزایش ظرفیت سازمان خود را نشان دهد.

● قابلیت اطمینان: بهترین تجارب سازمان در زمینه حل مشکلات را برای استفاده مجدد در دسترس افراد قرار دهید. استفاده از دانش مرتبط با حل مساله، موجب تکرار آن تجربه در مورد مشابه می‌شود.

● نوآوری: رشد سازمانی را از طریق بهبود فرآیند، کاهش زمان تولید و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای انجام کارها می‌توان محقق کرد. مزایای این کار، رهبری بازار، رشد درآمد و بهبود برند سازمان است.

## مثال

با استفاده از چالش‌ها و فرصت‌های مطرح شده، موارد مرتبط با کسب‌وکار خود را انتخاب کنید. در ادامه سه نمونه ارائه می‌شود.

● سازمان‌های غیرانتفاعی  
(۱) کاهش هزینه‌ها از طریق جلوگیری از اختراع مجدد چرخ توسط کارکنان

(۲) کاهش خطاهای تکراری

(۳) افزایش خلاقیت و توانمندی‌های سازمانی

● کارخانه‌ها

(۱) افزایش سفارشات با برقراری ارتباط بهتر بین واحد تولید، فروش، تحقیق و توسعه و خدمات پس از فروش

(۲) افزایش درآمد با ایجاد جریانی از ایده‌ها برای خلق محصولات و خدمات جدید

(۳) افزایش سود با تسهیم و به‌کارگیری مجدد درس‌آموخته‌ها

● شرکت‌های مشاور

(۱) افزایش تعداد قراردادهای برنده شده با بهبود فرآیند پروپوزال‌نویسی

(۲) کاهش هزینه‌های فروش و تحویل با استفاده مجدد از راهکارهای اثبات شده

(۳) افزایش کیفیت تعامل با مشتریان و شرکای تجاری.

برنامه‌های مدیریت دانش باید به نیازهای اساسی کسب‌وکار پاسخ دهند. در صورت پاسخ مدیریت دانش به چالش‌ها و فرصت‌هایی از این جنس، برنامه موفق می‌شود و در غیر این صورت محکوم به شکست است.

source: [http://www.nickmilton.com/2021/02/why-roles-are-important-in-knowledge.html?utm\\_source=divr.it&utm\\_medium=linkedin&m=1](http://www.nickmilton.com/2021/02/why-roles-are-important-in-knowledge.html?utm_source=divr.it&utm_medium=linkedin&m=1)





حامد کوچک پور  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## ۵ راهکار موثر برای تشویق افراد به اشتراک دانش

سال ۱۹۵۰ چندین آزمایش برای کشف تمایل مردم نسبت به تغییر برداشت خود در مورد موضوعات متفاوت بنا بر دیدگاه اکثریت انجام داد و نتیجه این تحقیقات مثبت بود.

بنابراین، چگونه باید این "معماری انتخابی" را درست برنامه‌ریزی کرد تا افراد در خصوص به اشتراک‌گذاری دانش تشویق شوند؟

### ۱ ایجاد یک فضای مثبت برای اشتراک دانش

اشتراک دانش عالی است؛ این کار به شما کمک می‌کند تا رشد شخصی داشته باشید، در حرفه خود بهتر عمل کنید و با ایجاد چرخه دانش در اطراف خود، به ایجاد محیط دانشی بهتر کمک کنید. چنین دیدگاه مثبتی برای به اشتراک‌گذاری دانش ممکن است بسیاری از افراد را وادار کند تا از ابزار و روش‌های مختلف اشتراک و ایجاد دانش استفاده کنند. به عنوان مثال، برای کاهش زباله‌های بزرگراه‌ها در تگزاس، مقامات شهری با ایجاد فضای مناسب و تمرکز بر روی مخاطبان هدف خود، کمپینی توسط جوانان ایجاد کرده و از بازیکنان فوتبال دالاس کابوی برای شرکت در تبلیغات تلویزیونی دعوت کردند. این فضا سازی مناسب در سال اول باعث کاهش ۳۰٪ از حجم زباله‌ها شد. در نتیجه می‌توان اینگونه بیان کرد:

"به مخاطب هدف بیندیشید و روش خود را طوری طراحی کنید که بر احساسات او تاثیر بگذارد."

### ۲ اعتماد به افراد کم سابقه برای ایجاد تغییر

سازمان‌ها باید به آموزش افراد تازه وارد برای به اشتراک‌گذاری دانش متمرکز شوند تا با ایجاد انگیزه به منظور تغییر فرهنگ

برای بسیاری از سازمان‌ها، ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش فارغ از نوع صنعت، منطقه و تنوع محصولات، چالشی قابل توجه است. مفهوم فرهنگ تسهیم دانش بیان‌کننده آن است که به جای رقابت با سایرین، بر مشارکت و همکاری با یکدیگر متمرکز شده و از این طریق ارزش‌آفرینی کنید.

با توجه به مفهوم فوق، سوال اصلی این است که چگونه چنین فرهنگی باید ایجاد کرد تا افراد دانش خود و چگونگی خلق آن را بدون ترس از دست دادن جایگاه فعلی به اشتراک بگذارند؟ به عنوان راه‌حلی ابتدایی باید جهت‌گیری مشخصی از طرف مدیریت ارشد و فرهنگ گفتگو و تبادل نظر وجود داشته باشد. رویکرد از بالا به پایین اصولاً به عنوان شروع‌کننده تغییر جواب می‌دهد و ممکن است در طولانی مدت پایدار نباشد، بنابراین برای تأثیرگذاری طولانی‌تر باید به دنبال رویکرد پایین به بالا بود. تئوری تأثیرگذاری "Nudge Theory"<sup>۱</sup> راه‌حل‌های مناسبی برای این موضوع ارائه می‌دهد.

در ادامه به برخی از عوامل موثر اجتماعی و رفتاری که برای ایجاد اشتیاق بیشتر در به اشتراک‌گذاری دانش استفاده می‌شوند، پرداخته شده است.

به گفته ریچارد تالر، برنده جایزه نوبل اقتصاد، تغییرات گسترده با یک تاثیر کوچک اجتماعی آغاز میشود. همچنین نفوذ اجتماعی برای تغییر، اصولاً از افرادی در سطح و طیف یکسان ناشی می‌شود. سلیمان‌اش، روانشناس اجتماعی، در

۱. با توجه به این تئوری، می‌توان احتمال انتخاب یک گزینه توسط افراد را در بین سایر گزینه‌های دیگر تحت تأثیر قرار داد.

تسهیم دانش، بر سایر همکاران خود تأثیر بگذارند. این افراد باید فرهنگ اشتراک دانش را با روش‌های گوناگون نظیر شرکت در جلسات اشتراک دانش، تسهیل رویدادها/ کارگاه‌ها، بحث و گفتگو در فضاهای اجتماعی و ... ترویج کرده و از طریق تکرار مباحث پیرامون تسهیم دانش، در راستای تأثیرگذاری بر سایرین تلاش کنند.

## ۳ درخواست مشارکت با لحنی مناسب

رابرت سیال‌دینی، استاد و محقق علم تأثیرگذاری اجتماعی، تحقیقاتی را با هدف تحلیل انواع پیام‌های ارسالی و تأثیر آن‌ها بر نظر افراد انجام داد. وی دریافت پیام‌هایی با مضمون مثبت بسیار موثرتر از پیام‌های منفی است. بنابراین پیام‌های دعوت به اشتراک‌گذاری دانش باید لحن مثبتی داشته باشد و افراد را برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر دعوت کند. کارمندان بیشتر علاقه‌مند به مزیت‌های تسهیم دانش هستند و آگاهی از محدودیت‌های ناشی از عدم انجام آن جذابیت خاصی ندارد. شیوه‌ی درخواست از کارمندان، روی برداشت آنها نسبت به برنامه مورد نظر اثر می‌گذارد پس در شیوه بیان مطلب دقت کنید. به عنوان نمونه چگونگی کاربرد اشتراک دانش در گذشته را بیان کرده و برخی از نتایج آن بر بهبود کسب‌وکار را نمایش دهید. این نوع انتقال اطلاعات و درخواست برای مشارکت، بهتر از ذکر تأثیرات منفی ناشی از عدم مشارکت در این برنامه می‌باشد.

## ۴ ارائه بازخوردهای بصری

محققان علوم رفتاری دریافته‌اند بازخورد بصری از ارتباط کلامی یا سایر ارتباطات، عملکرد و تأثیرگذاری بیشتر دارد. هر بار که کارمندان در یک رویداد به اشتراک‌گذاری دانش حاضر می‌شوند، سعی کنید که بازخوردی تصویری از آن رویداد ارائه دهید. به عنوان مثال یک کارت تبریک ساده یا هر چیزی که برای سایرین جلوه بصری دارد را در انتهای جلسه به آن‌ها اهدا کنید. این چنین بازخوردهایی به طور تصاعدی رفتار کارکنان

را تغییر می‌دهد و افرادی که در مقابل برنامه اشتراک دانش مقاومت دارند را به مرور زمان با افراد فعال در این برنامه همسو می‌کند.

## ۵ درخواست مشارکت با لحنی مناسب

مفهوم "پرایمینگ" به این ایده اشاره دارد که تأثیرات کوچک و مقدماتی می‌توانند تأثیرات گسترده و ناخودآگاهی بر رفتار انسان داشته باشند. این واژه در علم روانشناسی، برانگیختن (تداعی) معانی مرتبط در حافظه پیش از انجام کار یا فعالیت است. تکرار مفاهیم اصلی یا مرتبط، یکی از راه‌های تسهیل دسترسی به اطلاعات موثر است. فرد مسئول پیش از بیان پیام نهایی خود، با ارائه معانی و مفاهیم مرتبط با آن از طریق تصاویر و لغات، ذهن مخاطب را آماده می‌کند. بدین ترتیب احتمال ایجاد اندیشه‌هایی که از نظر معنایی با محتوای مورد نظر مشابهت دارد، افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، اگر از مردم یک روز قبل از انتخابات سوال شود که آیا در رأی‌گیری فردا شرکت می‌کنید یا خیر، احتمال رأی دادن آنها ۲۵٪ افزایش می‌یابد. چنین آماده‌سازی‌هایی احتمال افزایش فعالیت‌ها و مشارکت افراد در به اشتراک‌گذاری دانش را افزایش می‌دهد.

از تمام مواردی که اشاره شد میتوان برای تشویق و هدایت افراد به منظور تسهیم دانش استفاده کرد. به طور خلاصه راهکارهای زیر به عنوان گام‌های آغازین این مسیر پیشنهاد می‌شود:

- از همکار خود سوال کنید آیا قصد به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌های پروژه اخیر را در هفته آینده با سایر تیم‌ها دارد؟

- برای نوشتن یک پست در وبلاگ یا بازدید از رخدادهای داخلی شرکت در اینترانت، بارها و بارها با همکاران دیگر تماس بگیرید.

- از همکاران خود در مورد زمان برگزاری جلسه به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب سوال کنید.

source: <https://kminsight.co.uk/insights/5-nudges-to-influence-knowledge-sharing>



زهرا اسلامی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## درس آموخته‌ای از درخت بامبو برای رهبران مدیریت دانش

به همین دلیل است که ۴ سال نخست عمر خود را صرف ریشه دواندن می‌کند. حال نکته ماجرا این است که تلاش باغبانی به ثمر می‌رسد که ۴ سال مداوم، خستگی‌ناپذیر و باایمان به کسب نتیجه مطلوب، علی‌رغم ندیدن کوچک‌ترین واکنشی از زمین، به آبیاری بذر بامبو ادامه دهد.

در ماه‌ها و یا حتی سال‌های نخست استقرار مدیریت دانش نیز، اغلب مدیران و رهبران سازمان‌ها به دنبال نتایج سریع الوصول پروژه هستند. گاهی شاهد ناامیدی آن‌ها نسبت به فراگیری و تأثیر مدیریت دانش در سازمان و دست کشیدن از تلاش و ممارست برای پیشبرد پروژه می‌شویم. غافل از اینکه بذر مدیریت دانش در روزهای نخست خود بوده و هنوز ریشه‌هایش را در سازمان محکم و استوار نکرده است. اگر مدیران و رهبران مدیریت دانش در سازمان، تلاش خود را رها کرده و برای مشاهده نتایج حاصل از استقرار مدیریت دانش صبور نباشند،

زمانی که بذر بامبو کاشته می‌شود، در چهار سال اول، چیزی از زمین بیرون نمی‌آید. در سال پنجم، جوانه کوچک بامبو از زیر خاک نمایان می‌شود و به ناگاه بعد از گذشت چند ماه، ارتفاع بامبو به بیش از ۳۰ متر می‌رسد. در واقع این گیاه طی ۴ سال اول، در حال ریشه کردن در خاک بود تا برای سال پنجم نگرانی از بابت خم شدن در باد و باران و طوفان نداشته باشد. فرض کنید بامبو همان سال اول این مقدار رشد را داشت؛ قطعاً با آن ریشه‌های ضعیف نمی‌توانست وزن قامت خود را تحمل کرده و به رشد بیشتر ادامه دهد و به مرور کنده می‌شد و از بین می‌رفت.



## تسهیل اشاعه فرهنگ مدیریت دانش

تجربه نشان داده مدیرانی که خود به ثمربخشی بذر مدیریت دانش اعتقاد راسخ دارند، فرهنگ مدیریت دانش را به شکلی بهتر و با سهولت بیشتری در سازمان اشاعه می‌دهند؛ زیرا بخش عمده‌ای از مدل فکری کارکنان نشأت گرفته از مدل فکری مدیران و رهبران سازمان است.

## تعامل و همراهی دوسویه با مشاور مدیریت دانش سازمان

در سازمان‌هایی که مدیران ارشد و رهبران آنها به دستاوردهای حاصل از مدیریت دانش باور قلبی ندارند و یا صرفاً به دنبال اهداف فرعی استقرار پروژه مدیریت دانش هستند، ارتباط بین

مشاور مدیریت دانش و آن مجموعه نیز به مراتب سخت‌تر خواهد بود. بسیاری از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش، دارای فلسفه‌ای بسیار مهم بوده و مادامی که مدیران سازمان درک خوبی از این ابزارها نداشته باشند، اقدامات مشاور چندان مثمرتر نخواهد بود. متقابلاً در سازمان‌هایی که مدیران همواره همراه مشاور بوده و به دنبال نهادینه کردن ریشه‌ای این ابزارها و تکنیک‌ها در سازمان بودند، نتایج درخشان‌تری کسب شده است.

به‌عنوان جمع‌بندی باید گفت نتایج بزرگ، زود به دست نمی‌آیند و حاصل تلاش مجدانه، صبر و ایمن هستند. رهبران سازمان‌هایی که خسته شوند و اعتقاد به کارشان را از دست بدهند، هیچ‌گاه نتایج مطلوب را کسب نکرده و چه‌بسا در بسیاری از موارد متضرر شوند. ثبات قدم و استقامت در راه تحقق اهداف و ارزش‌ها، لازمه پیروزی مدیریت دانش در سازمان‌ها است.





هدی عباسی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## پیشنهادات رهبران مدیریت دانش برای سال ۲۰۲۱

## اهمیت چابکی سازمان

از نکات آموزنده در سال ۲۰۲۰، اهمیت چابکی شرکت‌ها برای موفقیت در راستای ماندگاری در شرایط نامشخص است. بسیاری از سازمان‌ها مجبور به "تغییر" مدل‌های کسب‌وکار، خلق محصولات و رویکردهای جدید ارائه خدمت، تجدید نظر در فرآیندهای زنجیره تامین و بازبینی طرح‌های استراتژیک موجود شده‌اند. بنابراین شکاف عملکردی بین شرکت‌هایی که زیرساخت فناوری اطلاعات خود را از طریق Cloud و SaaS<sup>۴</sup> مدرن‌سازی کرده‌اند و شرکت‌های پایبند به سیستم‌های سنتی، گسترش خواهد یافت.

با بازگشت جامعه بین‌المللی به شرایط قبل از COVID19، رویکردهایی به منظور بهبود فرآیندها و استفاده از فناوری‌های جدید به کار گرفته می‌شوند. استفاده از پایگاه‌های ابری<sup>۱</sup>، تجزیه و تحلیل تجارب کارمندان و مشتریان، تاکید بر همکاری‌های هوشمند، هوش مصنوعی<sup>۲</sup> و یادگیری ماشینی<sup>۳</sup>، برخی از استراتژی‌های سازمان‌ها جهت پیشروی در سال ۲۰۲۱ می‌باشند.

در این مطلب مجریان اصلی مدیریت دانش در سطح جهانی پیشنهادات و راهکارهایی جهت نیل به موفقیت در سال ۲۰۲۱ ارائه می‌دهند.



4. Software as a service

1. Cloud platform  
2. Artificial intelligence (AI)  
3. Machine learning (ML)

## ۲ استفاده از اطلاعات مرتبط با رفتار کاربران



یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای مدیریت دانش آینده‌نگر، توانایی استخراج داده از صدها و هزاران سیلوی اطلاعاتی موجود در سراسر سازمان و ایجاد پیوند میان آن‌ها برای پردازش‌های اثربخش است. امروزه پیشگامان مدیریت دانش سعی بر تحلیل عوامل موثر در روش‌های استفاده از اطلاعات دارند و از منظر فنی این تحلیل به عنوان مدل رفتاری برای طراحی سیستم‌های بازیابی اطلاعات شناخته می‌شود. این عوامل عبارتند از میزان اهمیت فعالیت‌ها، اقدامات پیشین انجام شده مرتبط با اطلاعات و احساس کاربران در ارتباط با اطلاعات (تحت عنوان تجربه مشتری یا "اقتصاد تجربه"). بر اساس تجزیه و تحلیل رفتاری فوق، سیستم‌های مدیریت دانش بدون انجام اقدامات اضافی، دانش و اطلاعات مورد نیاز کاربران را در زمان مناسب تحویل داده و آن‌ها را شخصی‌سازی می‌کنند.

زمان دیگری نیاز سازمان‌ها به یکپارچه‌سازی فناوری‌های اطلاعاتی را دوچندان کرده است. در نتیجه، سرعت بخشیدن به جابجایی از سیستم‌های سنتی به ابری به منظور تسهیل انجام فرآیندهای روزمره در شرایط دورکاری بسیار حائز اهمیت است. پیشبینی‌ها حاکی از آن است که بازار تحولات دیجیتال سالانه ۷/۲۲ درصد رشد می‌کند و در سال ۲۰۲۵ به ۳/۳ میلیارد دلار می‌رسد. با ادغام سرویس‌های ابری، بهره‌وری مشاغل تا پایان سال ۲۰۲۱ به بیش از ۲۰۰ درصد افزایش می‌یابد.

## ۳ وجود تقاضای روبه‌رشد برای هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشینی (ML)

از توسعه‌دهندگان و کاربران سیستم مدیریت دانش انتظار بینش و استدلال بیشتری در مورد الگوریتم‌های AI، ML و نحوه عملکرد آن‌ها داشته باشید. به عنوان مثال، در زمینه کاربرد یادگیری ماشینی در فرآیند استخدام (چرایی توصیه یک فرد برای نقشی خاص توسط سیستم) به مدیر منابع انسانی اجازه اخذ تصمیم آگاهانه را داده و ریسک انحراف ناخواسته (یا مخرب) را نشان می‌دهد. از آنجا که بسیاری از مدل‌های AI و ML مانند یک جعبه سیاه عمل می‌کنند، کاربران و توسعه‌دهندگان در مورد نحوه کارکرد این مدل‌ها آگاه نیستند.

## ۴ شکل‌گیری موج جدیدی از تحول دیجیتال برای مشاغل به دلیل پاندمی

سیاست‌های دورکاری سبب استفاده از نرم‌افزارهایی به منظور تکمیل خلاقیت‌های موجود شده است. کار در خانه بیش از هر

در نهایت مدیریت دانش جایگاه خود را در بین عملکردهای حیاتی کسب‌وکار در سال ۲۰۲۱ پیدا می‌کند. با تغییر رویکردهای کاری و پراکندگی کارکنان، شرکت‌ها به دنبال راهکارهایی برای بهبود همکاری‌ها در غیاب تعاملات پیشین هستند. علاوه بر این، در بسیاری از شرکت‌ها، دسترسی به اسناد، اطلاعات و تجارب جمعی به دلیل VPN ضعیف، دستورالعمل‌های امنیتی، نبود سیستم‌های مدیریت محتوای گسترده و فقدان رویکرد رسمی و ساختاری برای مدیریت دانش، محدود بود. در سال ۲۰۲۱، دسترسی ایمن و سریع به دانش‌های سازمانی و استفاده مجدد از آن‌ها (با حفظ مالکیت فکری کسب‌وکار) و بهبود همکاری‌ها، نیاز به مدیریت دانش را افزایش خواهد داد.

source: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/View-Points/Knowledge-management-leaders-offer-their-predictions-for-2021-144489.aspx>



سحر یاقوتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## چرخه عمر دانش

بنابراین براساس میزان تغییرات دانش، می‌توان یکی از روش‌های ذیل را استفاده کرد.

### ۱ برای دانش‌هایی با نیمه عمر کوتاه

- بر یادگیری سریع تمرکز کنید.
- افراد را به گروه‌های یادگیری دعوت کنید.
- از وبلاگ‌ها و ویکی‌ها برای مستندسازی دانش استفاده کنید.
- ویکی‌ها را به طور مداوم به روز نگه دارید.
- با بازنویسی و به روزآوری دانش قدیمی به تولید دانش جدید بپردازید.

### ۲ برای دانش‌هایی با نیمه عمر طولانی‌تر که تثبیت شده‌اند

- بر دسترسی به منابع دانشی تمرکز کنید.
- افراد را به مشارکت در گروه‌های تخصصی دعوت کنید.
- از اسناد، راهنماها، استانداردها، دستورالعمل‌ها و سایت‌های مرجع برای ذخیره دانش استفاده کنید.
- دروس آموخته را در سیستم مدیریت درس آموخته ثبت کنید.
- تغییرات آهسته و پیوسته دانش پایه را مد نظر قرار دهید.
- پیش از بازنویسی دانش قدیمی، بر روند تغییرات نظارت داشته باشید.

دانش ایستا نبوده و در طول زمان توسعه می‌یابد و این مسئله در برخی موضوعات بیش از سایرین قابل مشاهده است. از آنجاکه دانش قدیمی منسوخ شده و به جهل عمومی تبدیل می‌شود بنابراین باید دانش جدید و تکامل‌یافته جایگزین آن شود. بسیاری از متخصصان معتقدند اینترنت تاثیر بسیاری بر تغییر دانش داشته است. داونز (۲۰۰۷) معتقد است فناوری‌های جدید امکان نهادینه‌سازی فرآیند یادگیری مستمر در سازمان را فراهم می‌کنند. کریس اندرسون، سردبیر مجله Wired و مدیرعامل Ted Talks، (۲۰۰۸) معتقد است برای ایجاد دانش جدید همبستگی‌های فراداده‌ای گسترده می‌توانند جایگزین رویکردهای علمی "سنتی" باشد.

علاوه بر این دانش دارای نیمه عمر می‌باشد و با گذر زمان و افزایش سرعت رشد و پیشرفت در جهان، نیمه عمر آن کاهش می‌یابد بنابراین باید در محلی با قابلیت رجوع و بهبود مستمر ذخیره شود. ثبت و حفظ دانش در صورت عدم بازنویسی و بهبود مستمر، ایده مناسبی نیست زیرا هدف از این اقدام صرفاً ذخیره نسخه جدید دانش نبوده و می‌بایست به موازات این کار، نسخ قدیمی نیز حذف شوند. در غیر این صورت با یک جستجو ساده، نسخ قدیمی به همراه نسخه‌های جدید بازیابی شده و خواننده می‌بایست از میان موارد بازیابی شده، نسخه نهایی دانش مورد نظر خود را انتخاب کند.



## ۳ برای دانش‌هایی با نیمه عمر متوسط باید از ترکیبی دورویکرد فوق استفاده کرد.

- در کنار استفاده از ویکی‌ها، در صورت لزوم به استانداردها نیز مراجعه کنید.
- دروس آموخته را در سیستم مدیریت درس آموخته ثبت کرده و از به کارگیری آن اطمینان حاصل کنید.
- تغییرات پایگاه دانش را مد نظر قرار دهید.

- بر توسعه و ارائه دانش تمرکز کنید.
- افراد را به منظور یادگیری، به کارگیری و توسعه دانش به انجمن‌های خبرگی دعوت کنید.



source:<http://www.nickmilton.com/2020/12/the-rate-of-change-of-knowledge.html>  
<https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/chapter/section-2-4-does-technology-change-the-nature-of-knowledge/>





مرتضی حسینی  
کارشناس ارشد علوم تصمیم و مهندسی دانش

## آیا مدیریت دانش زنده می ماند؟

حتما تا کنون با عبارت «KM is dead» مواجه شده‌اید این مفهوم اولین بار در سال ۲۰۰۳ مطرح شد. همچنین در سال ۲۰۱۵ تام داونپورت<sup>۱</sup> به عنوان یک متخصص و مشاور برجسته آمریکایی در حوزه مدیریت دانش اعلام کرد که مدیریت دانش هنوز نمرده است اما نفس‌هایش به شماره افتاده. با این پیش‌بینی‌ها انتظار می‌رفت در اوایل سال ۲۰۲۱ شاهد مرگ قطعی مدیریت دانش در جهان باشیم، حال آنکه نیاز به مدیریت دانش روزبه‌روز شدیدتر شده و می‌بینیم که شرکت تسلا موتور مدیران دانشی را در تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌هایش به‌کار گرفته تا با همکاری آن‌ها فرایندهای مدیریت دانش را به‌صورت یکپارچه تسهیل کند.



برخی متخصصان مدیریت دانش این اظهارات را معطوف به تغییر مفهوم، ابزار و یا مخاطب مدیریت دانش می‌دانند و برخی دیگر ناکارآمدی ابزارها و راه‌کارهای معمول مدیریت دانش را

1. Tom Davenport

دلیل اصلی افول آن دانسته و نسبت به ادامه حیات مدیریت دانش تردید دارند. در کنار همه این تعابیر باید توجه داشت که مدیریت دانش همیشه نیاز به کنترل، بهبود و احیاء داشته و به محض رها شدن از بین می‌رود.

افرادی چون داونپورت مدیریت دانش را مربوط به مدیریت محتوا می‌دانند. از این رو داونپورت اظهاراتش را بر مبنای مشکلات مربوط به جستجوی دانش، فناوری‌های مربوط به نگهداری دانش و مشارکت افراد در استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش بیان کرده است. همچنین تحلیل به‌روشنی‌های ارائه شده از سوی APQC حاکی از آن است که دانش به عنوان محتوایی برای ذخیره، جستجو و فهرست‌بندی مورد نظر بوده است. پنج به‌روشنی مذکور به قرار زیر است:

۱. اجازه دهید مدیران و رهبران سازمان تعیین کنند چه دانشی برای آن‌ها حیاتی است البته بعد از اینکه معیارهای لازم را به آن‌ها آموختید.

۲. پیش از اینکه راه‌کار جذب و انتشار دانش را مشخص کنید، نسبت دانش ضمنی به آشکار، مخاطب و میزان تغییر را مد نظر داشته باشید.

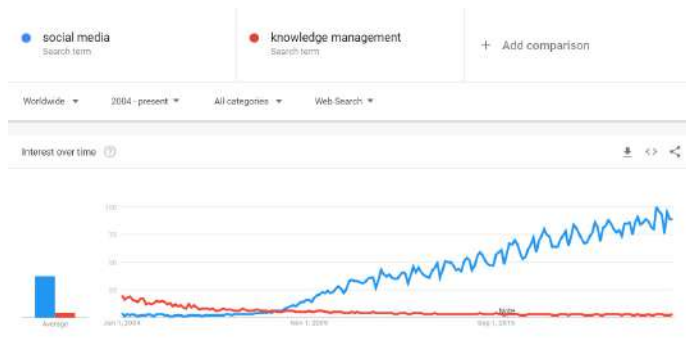
۳. انتقال دانش را به صورت سیستماتیک و با اهداف و مسئولیت‌های مشخص برنامه‌ریزی کنید.

۴. دانش را به طور گسترده در دسترس همه افراد سازمان قرار دهید مگر اینکه دلیل مشخصی برای محدود کردن دسترسی‌ها وجود داشته باشد.

۵. ابزارهای کارآمدی برای پیمایش، فیلتر کردن و شخصی‌سازی جریان دانش فراهم کنید.

با این توضیح سازمان‌ها از روش‌هایی استقبال می‌کنند که

توجه به واژه مدیریت دانش و سیر نزولی جستجوی این عبارت در سال‌های اخیر حکایت دارد. این در حالی است که با رشد کاربران شبکه‌های اجتماعی جستجوی عبارت «social media» رشد قابل توجه‌ای را نشان داده است. همان‌طور که در نمودار زیر مشخص است سال ۲۰۰۸ نقطه تلاقی دو نمودار بوده و بعد از آن میزان توجه به عبارت رسانه‌های اجتماعی در بین کاربران اینترنت نسبت به مدیریت دانش افزایش چشمگیری داشته است. جالب است بدانید این سال نقطه آغاز انتشار مقالاتی است که استفاده از شبکه‌های اجتماعی را برای تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کنند.

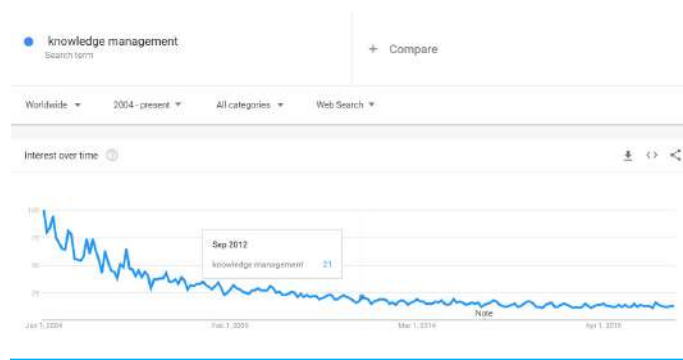


روشن است مدیریت دانش محتوا محور از دید مدیران و مجریان مدیریت دانش بسیار دشوار است از این‌رو مدیریت دانش همکاری محور مبتنی بر تعاملات اجتماعی را ترجیح داده و به استفاده از ابزارهای تعاملی روی آوردند. اما بعد از این تغییر رویکرد بنیادی، بازهم زمزمه‌های افول مدیریت دانش گوش می‌رسد. Tombs یکی از کسانی است که مدیریت دانش را مرده اعلام کرد. وی در سال ۲۰۱۴ به چهار نگرانی اصلی در زمینه مدیریت دانش اشاره می‌کند؛ این نگرانی‌ها به قرار زیر است.

۱. مدیریت دانش بر روی پرتال‌های سازمانی متمرکز شده است.
۲. با مدیریت دانش به عنوان یک پروژه فناوری اطلاعات و ارتباطات رفتار می‌شود.
۳. مدیریت دانش مشکلات سیستمی بسیاری به بار آورده است.
۴. مدیریت دانش دست و پا گیر مدیریت سازمان شده است.

جریان تولید و انتشار محتوا را تسهیل کند. حال با توجه به آنچه مدیران بسیاری از شرکت‌ها اذعان داشته‌اند، تشویق کردن افراد به ایجاد محتوای قابل استفاده توسط دیگران بسیار دشوار است.<sup>۲</sup> PWC تمایل درونی افراد به انتشار دانش را ۱۴ درصد ارزیابی کرده است که با توجه به مقتضیات صنعت عدد مطلوبی به نظر نمی‌رسد و همین امر باعث شده استراتژی‌های مدیریت دانش مبتنی بر محتوا چندان مورد استقبال کارکنان و مدیران سازمان قرار نگیرد. در نتیجه شرکت‌هایی که در فضای رقابتی تجارت خود به شدت وابسته به مدیریت دانش هستند، اقدام به تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش کرده‌اند.

به عنوان مثال مدیر جهانی مدیریت دانش در KPMG<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۳ اعلام کرد که استراتژی مدیریت دانش خود را از رویکرد محتوا محور به رویکرد همکاری محور تغییر می‌دهد. همچنین سایر شرکت‌ها همچون PWC از رویکرد جمع‌آوری دانش به عنوان یک محتوا فاصله گرفته و به انتقال دانش از طریق همکاری روی آورده‌اند که در آن رسانه‌های اجتماعی بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت دانش محسوب می‌شوند. این تغییر ساده اما بنیادی نشان می‌دهد نظام‌های مدیریت دانش نیاز به انعطاف بیشتر و بهبود مستمر داشته و لازم است همیشه در صدر توجه مدیران سازمان باقی بمانند.



نمودار فوق با بررسی میزان جستجوی عبارت «knowledge management» از طریق موتور جستجوی گوگل، از کاهش

۲. در مقاله‌ای تحت عنوان «پاشنه آشیل مدیریت دانش» به ضرورت توجه به انگیزش کارکنان اشاره کرده و برخی راه‌کارهای ارتقاء انگیزه کارکنان نسبت به انتشار دانش را مورد بررسی قرار گرفته است.  
 ۳. یک شرکت چند ملیتی خدمات مشاوره مدیریت، مالی، حقوقی و سرمایه‌گذاری است که در سال ۲۰۱۸ به عنوان دومین شرکت خدمات حرفه‌ای جهان شناخته شد  
 ۴. یکی از بزرگترین شرکت‌های خدمات مشاوره مدیریت در جهان

Tombs عقیده داشت مدیریت دانش بیش از اندازه بر روی استفاده از پرتال‌های سازمانی برای دسترسی به دانش متمرکز شده است و با این ابزار، دسترسی به زمینه اطلاعات مغفول مانده و اعتبارسنجی آن بسیار دشوار می‌شود. همچنین به اشتباه، مدیریت دانش در حوزه ICT تعریف شده است حال آنکه فعالان این حوزه به اندازه کافی با ضروریات مدیریت دانش آشنا نیستند.

اما ببینیم منطق Davenport<sup>۵</sup> به عنوان عضو هیئت مدیره APQC برای پیش‌بینی افول مدیریت دانش در سال ۲۰۱۵ چیست. وی با این مقدمه که می‌داند اهمیت دانش و سرمایه‌های فکری نزد سازمان‌ها کاهش نیافته است و بعد از اشاره به این مطلب که دومین محقق پراستناد در زمینه مدیریت دانش است سعی می‌کند توجیهی برای انصراف سازمان‌ها از مدیریت دانش ارائه دهد. داوونپورت در رابطه با مرگ مدیریت دانش می‌افزاید «همچنان دانش‌گامیان درباره مدیریت دانش می‌نویسند و برخی سازمان‌ها مثل APQC خدمات خود را می‌فروشند و هر ساله کنفرانس‌های متعددی در این زمینه برگزار می‌شود» اما آمار نزولی علاقه به جستجوی مدیریت دانش در گوگل ترند و عدم حضور مدیریت دانش در بین ۲۵ ابزار برتر در نظرسنجی موسسه Bain's Management در سال ۲۰۱۳ ، ۲۰۱۵ و ۲۰۱۷ حاکی از افول واقعی مدیریت دانش است.

منطق وی برای کم‌رنگ شدن مدیریت دانش بر موارد زیر استوار است:

۱. ایجاد تغییر در فرهنگ و رفتار سازمانی بسیار دشوار است. برخی کارکنان علاقه چندانی به یادگیری نداشته و برخی افراد حاضر به انتشار درس‌آموخته‌های خود نیستند. دانش در منیت، سیاست و فرهنگ گره خورده است. برای گذر از این چالش‌ها و ایجاد تغییرات پایدار، راه‌حلهایی وجود دارد اما اکثر سازمان‌ها خود را برای انجام آن‌ها به زحمت نمی‌اندازند.

۲. سازمان‌ها تمایل دارند نظام پیچیده مدیریت دانش در یک سامانه نرم‌افزاری خلاصه شود. حال آنکه صرف استفاده از یک ابزار نرم‌افزاری برای برقراری جریان دانش هرگز کافی نبوده و بسیاری از مردم حوصله و وقت استفاده از این سامانه‌ها را ندارند. ناکارآمدی نرم‌افزارها نیز که در مقاله «آینده آنتولوژیک مدیریت دانش» به آن اشاره شده است مزید بر علت شده و استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش را با چالش جدی مواجه ساخته است.

۳. یافتن دانش مورد نظر به سختی انجام می‌شود در حالی که قرار بود دانش مناسب در زمان مناسب در اختیار فرد مناسب قرار گیرد. در این بین گوگل نیز به افول مدیریت دانش کمک کرده است چراکه کارکنان سازمان با استفاده از جستجوگر



۵. توماس اچ. داوونپورت استاد برجسته کالج بابسون، عضو پژوهشگر مرکز تجارت دیجیتال، مدیر تحقیقات در انستیتوی بین‌المللی تجزیه و تحلیل و مشاور ارشد Deloitte Analytics است.

گوگل به راحتی قادر به یافتن دانش مورد نیاز خود از خارج سازمان هستند.

۴. مدیریت دانش هرگز دانش حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها را پوشش نمی‌دهد و متأسفانه خروجی نظام‌های مدیریت دانش نمی‌تواند به طور مستقیم تصمیمات جدید و بهینه را پیشنهاد دهد.

در این بین بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم هزینه‌های هنگفت به دلیل مشکلات ذکر شده موفق به کسب مزایای ملموس و قابل توجه مدیریت دانش نبوده و نسبت به ارزش مدیریت دانش دچار تردید شده‌اند. از این رو داوونپورت ضمن بر شمردن نقاط ضعف نظام‌های جاری مدیریت دانش به فعالان این حوزه پیشنهاد می‌کند که برای حفظ مدیریت دانش از هر ایده جدیدی که در این زمینه مطرح می‌شود استقبال کنند.

مطابق آنچه گفته شد به نظر می‌رسد مشکل اصلی مدیریت دانش مقاوت سازمان و پرسنل برای پذیرفتن زحمات‌های اضافی مدیریت دانش و نداشتن خروجی ملموس و قابل توجه برای ذینفعان سازمان است. در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش به یک تکلیف اضافه تبدیل شده و تنها مورد توجه علاقه‌مندان واقعی مفهوم مدیریت دانش قرار دارد.

همانطور که در سال ۲۰۰۸ تغییر رویکرد مدیریت دانش از محتوا به همکاری و تعامل پویا مانع از مرگ مدیریت دانش شد، ادامه حیات مدیریت دانش در انتظار تحولات عمیقی است که بتواند ضمن کاهش نقش افراد و پرسنل سازمان در استخراج و انتشار دانش، نقش مدیریت دانش در تصمیمات جدید و بهینه را پررنگ‌تر سازد.



source: Daniel E. O'Leary (2016) is knowledge management dead (or dying)?, Journal of Decision Systems, 25:sup1, 512-526, DOI: 10.1080/12460125.2016.1193930  
<https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1193930>



محمدحسن بختیاری  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در شرکت چندملیتی ووپاک هلند

- کاهش زمان اجرای فعالیت‌ها
- ارتقاء سطح ایمنی

### استفاده از شبکه جهانی دانش ووپاک به منظور ارائه راهکارهای محلی و لوکال (تجربه بکارگیری دانش پایانه‌های نفتی سنگاپور در پایانه‌های نفتی هامبورگ)

ووپاک (Vopak)، شرکت هلندی ترابری نفت خام، گاز طبیعی، محصولات پتروشیمی و فراورده‌های نفتی بوده و در سال ۱۹۹۹ تأسیس شده است. دفتر مرکزی این شرکت در شهر روتردام قرار دارد و سهام آن، در بازار بورس یورونکست روتردام دادوستد می‌شود. ووپاک دارای ۶۹ پایانه نفتی در ۲۳ کشور است.



آقای وسل شورنلنزف مدیر بازرگانی پایانه‌های نفتی ووپاک در هامبورگ با پروژه بازسازی یک گودال مخزن ۶۰ ساله برای جای دادن روغن‌های سوخت سنگین در سال ۲۰۱۷ با تجربه‌ای چالش برانگیز مواجه شد. به گفته آقای شورنلنز، این پروژه نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده برای پایانه‌های نفتی هامبورگ داشته است.

از آنجایی که بازسازی و نوسازی گودال مخزن قدیمی تجربه جدیدی برای پایانه‌های نفتی هامبورگ بود، این پایانه با استفاده از شبکه دانش ووپاک توانست به تجارب مشابه ثبت شده در شبکه دانش پایانه سنگاپور دست پیدا کند. لازم به ذکر است با برگزاری جلسات تبادل دانش با عوامل پروژه مشابه در سنگاپور، پروژه هامبورگ نیز با موفقیت انجام شد.

source: <https://www.vopak.com/using-global-knowledge-serve-our-customers>

شرکت ترابری نفتی ووپاک در سال ۲۰۱۲ اقدام به پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش کرده است. سیستم مدیریت دانش شرکت ووپاک با نام "peer review system" به عنوان یک شبکه دانش بین ترمینالی در کشورهای، کانادا، آمریکا، برزیل، کلمبیا، مکزیک، ونزوئلا، پاناما، هند، اندونزی، استرالیا، مالزی، سنگاپور، تایلند، عربستان، پاکستان، امارات، کره جنوبی، چین، ویتنام، بلژیک، اسپانیا، هلند و آفریقای جنوبی شناخته می‌شود. مهم‌ترین اهداف ایجاد شبکه دانش در شرکت ووپاک به صورت زیر است:

- بهینه‌سازی عملیات ذخیره‌سازی و انتقال نفت با استفاده از بهترین تجارب
- استانداردسازی روش‌ها
- جلوگیری از دوباره‌کاری



بهنام هیودی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## انتقال دانش فنی و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری اغلب به‌عنوان یک گام استراتژیک محدود به موقعیت‌های مدیریتی سازمان است؛ این در حالی است که اکثر شرکت‌ها برنامه‌های جانشینی اجرایی برای مدیران خود دارند، اما فاقد برنامه‌ای برای جانشین‌پروری کارکنان فنی هستند.

کارمندان فنی ارزش منحصربه‌فردی برای شرکت فراهم کرده و با خروج این افراد (گاهاً در حد خروج یک مدیر ارشد)، سازمان با اختلال در عملکرد مواجه می‌شود. سازمان‌ها از میزان اهمیت نیروهای کارآموده خود بی‌خبرند و برای خروج این افراد آمادگی لازم را ندارند. این سازمان‌ها معمولاً زمانی به این چالش پاسخ می‌دهند که دیگر دیر شده و سرمایه‌های دانشی خود را از دست داده‌اند.

سازمان می‌بایست همان‌گونه که برای جانشینی مدیران خود برنامه‌ریزی می‌کند، برای ترک تکنسین‌های فنی خود نیز برنامه داشته باشد. در ادامه سه موقعیت شغلی که ممکن است در سازمان شما نیز وجود داشته باشند خواهیم پرداخت. این سه موقعیت برای سازمان حکم رهبران نامرئی را دارند. رهبران نامرئی افرادی در سازمان هستند که حکم مدیریتی ندارند اما نقش آن‌ها در سازمان حیاتی بوده و ارزشی برابر با مدیران ارشد دارند.



## معماران دیجیتال

با افزایش تعداد کسب‌وکارهای آنلاین و مهاجرت مشاغل سنتی به دیجیتال، نقش معماری دیجیتال به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها افزایش یافته است. این نقش فنی بسیار حیاتی است زیرا معمار دیجیتال از نحوه مدیریت درست و کارآمد داده‌ها اطمینان حاصل می‌کند.

معمار دیجیتال مثال بسیار خوبی از رهبر نامرئی است. این نقش را می‌توان به متخصص بیهوشی در عمل جراحی تشبیه کرد که بدون حضور او فرآیند عمل جراحی با مشکلات بسیاری روبرو خواهد شد. به همین دلیل جایگاه معمار دیجیتال مستحق برنامه‌ریزی برای جانشینی است. سازمان باید اهمیت این نقش را بداند و در صورت خروج و یا بازنشستگی متولی این امر، برای جانشینی وی برنامه داشته باشد.

## مهندسان کلیدی

برخلاف معماران دیجیتال که نقشی به‌روزشونده و روبه‌رشد دارند مهندسان شبکه‌های اصلی معمولاً مسئولیت مدیریت سیستم‌های پایه‌ای و قدیمی‌تر سازمان را برعهده دارند. برخلاف محبوبیت فزاینده فناوری‌هایی چون رایانش ابری، هوش مصنوعی و ... همچنان سازمان‌هایی وجود دارند که از فناوری‌های پیشین استفاده می‌کنند. در صورتی که این مهندسان سازمان را ترک کنند، سیستم‌ها چگونه به کار خود ادامه دهند؟

در شرایط کنونی نیروی کار متخصص کمیاب است و سازمان نمی‌تواند به راحتی نیروی جایگزین در حد و اندازه نیروی فعلی استخدام کند؛ بنابراین می‌بایست برنامه‌های مدونی برای انتقال دانش و جانشین‌پروری در سازمان در نظر گرفته شود. تنها در این صورت می‌توان نسبت به حفظ دانش‌های کلیدی و

مهم افراد حتی در صورت خروجشان از سازمان اطمینان یافت.

## رهبران نامرئی

این مورد یک موقعیت شغلی مشخص نیست. بلکه شامل تمام موقعیت‌های کلیدی است که حیات سازمان به آن‌ها وابسته است. این قبیل کارمندان احتمالاً دفتر کاری شخصی ندارند و تعامل کمتری با مدیران ارشد دارند. آن‌ها می‌توانند تنظیم‌کننده قرارداد، طراح سیستم، پشتیبان سیستم‌ها و ... باشند. در واقع رهبران نامرئی نقش‌های مختلفی دارند. وجود این افراد به اندازه سازمان‌ها بستگی نداشته و حتی در کسب‌وکارهای کوچک نیز وجود دارند؛ بنابراین خروج آن‌ها بدون برنامه‌ریزی درست برای جانشین‌پروری، سازمان را با مشکلات جدی روبرو خواهد ساخت.

## چگونه می‌توان اثرات ناشی از خروج متخصصان فنی از سازمان را کاهش داد؟

جهت جلوگیری از مشکلات ناشی از خروج متخصصان فنی، انجام موارد زیر توصیه می‌شود:

- رهبران نامرئی سازمان خود را شناسایی کنید.
- نقش‌ها و حوزه فعالیت این افراد را شناسایی کنید.
- پس از شناسایی این فعالیت‌ها، آن‌ها را اولویت‌بندی کنید. قطعاً شما به فرآیندهای منسوخ شده در سازمان نیاز ندارید و با این گام‌ها افراد، فعالیت‌ها و حوزه‌های کلیدی سازمان خود را شناسایی می‌کنید و تمرکز خود را معطوف به این نقاط حساس در سازمان خواهید کرد. حال زمان آن رسیده که برای جانشینان این افراد متخصص، اقداماتی را برنامه‌ریزی کنید. این اقدامات شامل:

۱. افراد مناسبی را در سازمان خود شناسایی کنید که قابلیت پذیرش و یادگیری از خبرگان را داشته باشند.

**نکته:** در نظر داشته باشید که الزاماً نباید یک کارآموز را در معرض آموزش متخصص مورد نظر قرار دهید. بهتر است در

صورت امکان گروهی از کارآموزان را در فراگیری تجربیات خبره موردنظر مشارکت دهید.

۲. اکنون که می‌دانید در سازمان شما چه کسی، چه دانش مهمی را در اختیار دارد و در کدام قسمت سازمان شماسست، می‌توانید فرآیند انتقال دانش را آغاز کنید.

## جمع‌بندی

است. نکته طلایی این موضوع از دست ندادن فرصت و زمان است و پیش از فرا رسیدن زمان ترک خبرگان از سازمان به فکر انتقال دانش این افراد باشید.

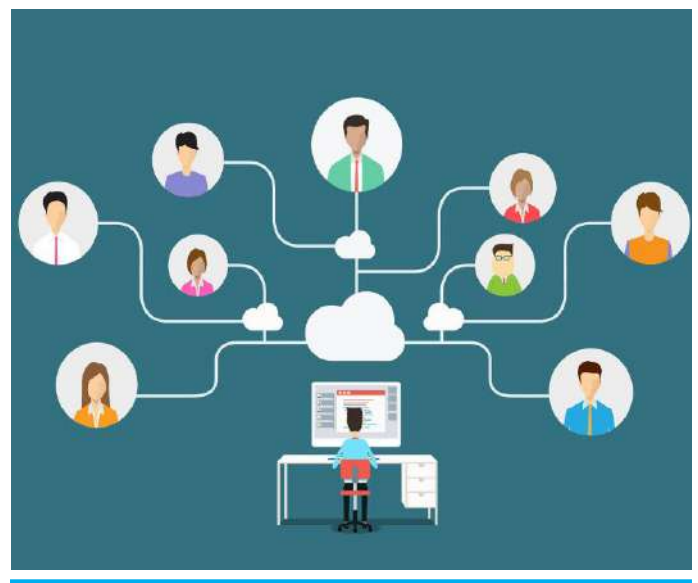
source: <https://stevetrautman.com/blog/3-examples-of-technical-knowledge-transfer-succession-planning-in-2020/#Conclusion>



## چگونه تیم‌های مجازی بهتر می‌توانند دانش خود را به اشتراک بگذارند؟

علی‌رغم فراهم کردن بستر مناسب برای دورکاری کارکنان در بسیاری از شرکت‌های فناوری، اغلب مدیران نگران مشکلات ناشی از اشتراک دانش و تجربه، از راه دور هستند. با توجه به ارزشمندی دانش و تجارب افراد، روش‌هایی جهت تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش از راه دور به وجود آمده است.

علی‌رغم پیشرفت‌های چشمگیر فناوری در محیط کار، اصل پارتو<sup>۱</sup> تا به امروز ادامه دارد. به منظور بررسی این موضوع چگونگی تسهیل اشتراک دانش میان همکاران یک مرکز تماس فروش ربایشی<sup>۲</sup> که داده‌های بهره‌وری فروش شخصی را برای هر یک از فروشندگان جمع‌آوری می‌کند، مورد ارزیابی قرار گرفت. اگر بهترین کارکنان شیوه‌های موجود را توسعه داده باشند، آیا قادر به اشتراک این دانش با دیگران هستند؟ در غیر این صورت چه عاملی مانع از اشتراک دانش شده است؟



۱. صرف نظر از ماهیت کسب و کار ۸۰٪ نتایج هر عملی از ۲۰٪ علل آن به وجود می‌آید.

2. Inbound sales call center

چند دلیل برای عدم انتقال تجربه‌های کارکنان برتر به کل گروه وجود دارد:

● به علت رقابت‌پذیری فروشندگان، انگیزه کافی برای اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد. با توجه به این دیدگاه، شرکت‌ها باید انگیزه‌هایی را برای تمایل کارکنان با عملکرد بالا به اشتراک دانش و تجارب فراهم آورند.

● دیدگاه دیگر در ارتباط با اجتماعی بودن انسان می‌باشد به طوری که در صورت مواجهه با پرسش مشتاقانه از سوی سایر همکاران، دانش و تجربه خود را به اشتراک می‌گذارد.

در این دیدگاه امکان ایجاد نوعی مانع اجتماعی برای همکاری کارکنانی با عملکرد ضعیف وجود دارد چرا که این قبیل افراد مایل به بروز نقاط ضعف خود نیستند؛ بنابراین مدیران باید راهی برای ترغیب افراد به اشتراک دانش و تجارب بیابند.

در راستای تشخیص چگونگی استفاده شرکت‌ها از دانش خود آزمایش‌هایی جهت تمایز بین موانع تسهیم دانش طراحی شده است. در یکی از آزمایش‌ها بیش از ۶۰۰ فروشنده به‌طور تصادفی انتخاب و در چهار گروه مختلف قرار گرفتند.

هر گروه در طول چهار هفته مداخله‌های مدیریتی<sup>۳</sup> و رفتار متفاوتی را دریافت می‌کردند و هر رفتار، یک مانع فرضی یا ترکیبی از موانع احتمالی را هدف قرار داده بود.

وجود کارکنانی با وظایف مشابه و در عین حال مستقل، مرکز تماس فروش ربایشی را به مکانی ایده‌آل برای مطالعه شیوه‌های اشتراک دانش تبدیل کرده بود.

3. managerial intervention

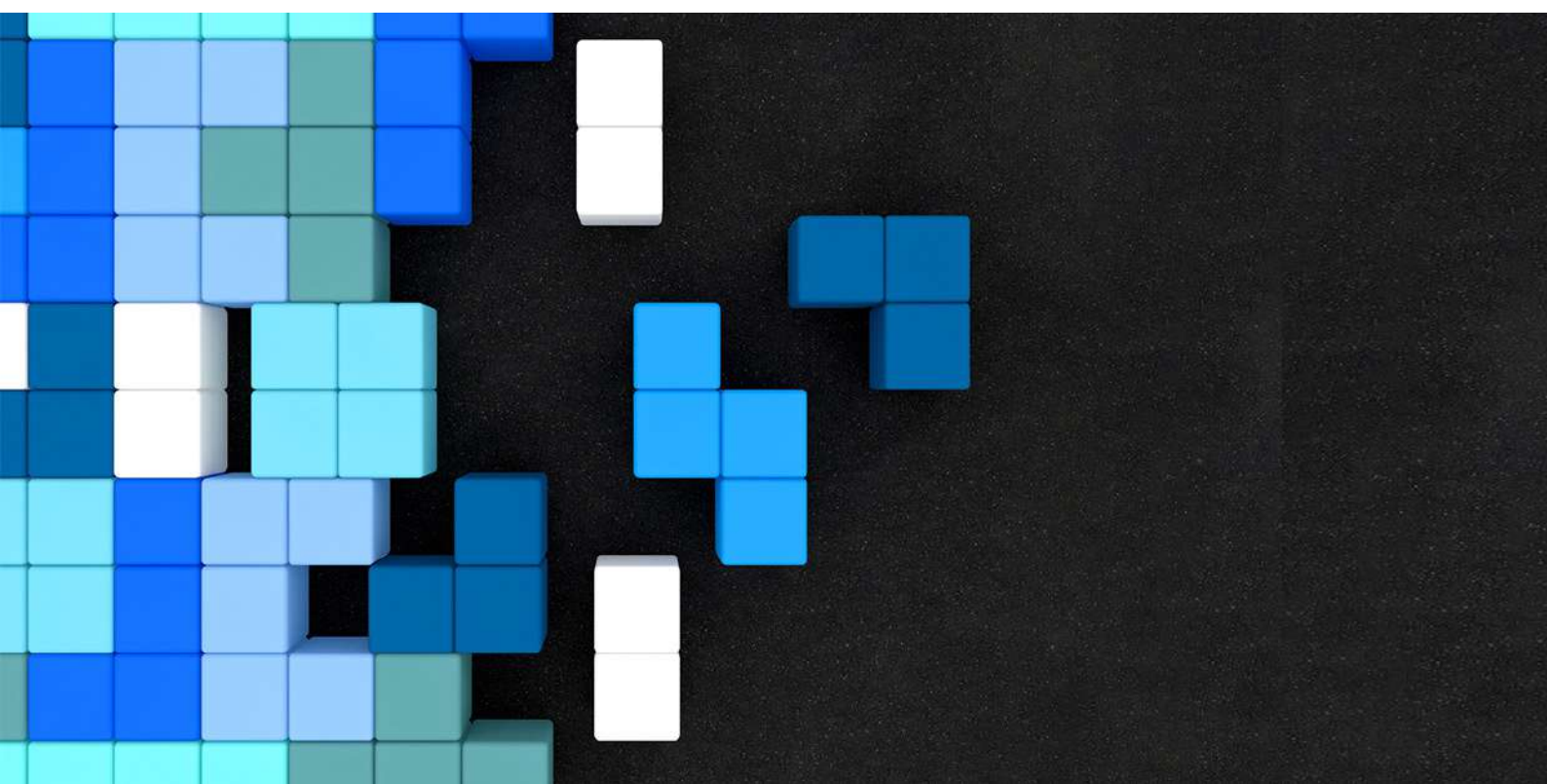


## آیا مدیران نیاز به تمرکز هم‌زمان در رفع موانع اجتماعی و ارائه مشوق‌ها دارند؟

مقایسه سه گروه مورد آزمایش، تفاوت چشمگیر در کارایی بین رویکرد جلسات هدایت شده و رویکرد انگیزه محور را نشان می‌دهد. در طی جلسات چهار هفته‌ای بهره‌وری کارکنانی که به صورت تصادفی در یک گروه قرار داشتند ۲۴٪ افزایش یافت. در مقابل افزایش بهره‌وری فروش کارکنانی که فقط مشوق‌های صریح دریافت کرده بودند ۱۳٪ رشد داشت. افزایش بهره‌وری در جلسات هدایت شونده پس از پایان جلسات رسمی هم به خوبی ادامه یافت؛ به طوری که چندین ماه بعد، میزان فروش کارکنان شرکت‌کننده در این جلسات به‌طور متوسط ۱۸٪ رشد پیدا کرده بود. به طور کلی کارمندانی که با همتایانی با عملکرد بالا در یک گروه قرار گرفته بودند بیشترین کارایی را داشتند.

نتایج حاکی از تأثیر پایین برنامه‌های تشویقی در فرآیند فروش می‌باشد و فروش کارکنانی که هر دو مداخله مدیریتی (مشوق‌های عملکردی و جلسات هدایت شونده) را دریافت کرده‌اند، افزایش یافته است. در مجموع اصطکاک‌های اجتماعی مانند بی‌نظمی یا خجالت ناشی از درخواست یک همکار با عملکرد بهتر برای ملاقات و بحث در مورد استراتژی‌ها علت اصلی عدم اشتراک اطلاعات در شرکت است.

اصول فوق در محیط‌های کار مجازی هم وجود دارد و صرفاً تشخیص زمان دسترسی به همکاران برای پاسخگویی دشوارتر می‌باشد. سازمان‌ها برای رفع نیازهای کسب‌وکار از فناوری‌های جدید استقبال می‌کنند و جایگزینی فناوری با حضور فیزیکی به دلیل کاهش هزینه‌ها، لایه جدیدی از اصطکاک‌های اجتماعی را به وجود آورده است.



source: <https://hbr.org/2020/11/research-how-virtual-teams-can-better-share-knowledge>

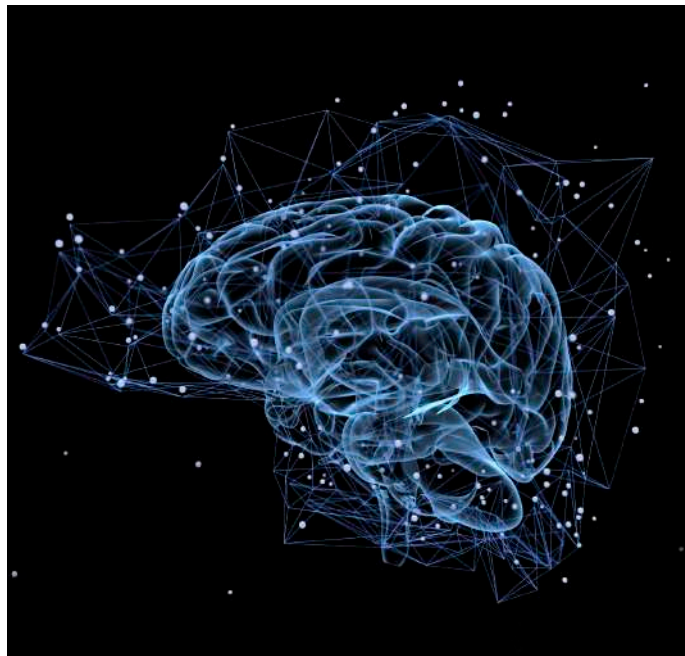


آرمان علیمحمدی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## نحوه استخدام مدیر دانش در سازمان

مهم با همکاری تمامی کارکنان سازمان صورت می‌گیرد.

از طرفی شما باید شخصی معتبر، دارای مهارت‌های بین فردی و "ذهن" استراتژیک استخدام کنید تا ذینفعان و کارکنان را به‌طور فعال در ابتکارات و اقدامات مدیریت دانش سهیم کند.



با شیوع بیماری COVID-19 در دنیا سازمان‌های زیادی لزوم استفاده از مدیریت دانش را احساس کردند. در ابتدای امر استخدام اولین مدیر دانش می‌تواند کاری دلپره‌آور برای مدیران باشد. از این رو مواردی هنگام استخدام مدیر دانش وجود دارد، که باید آن‌ها را در نظر داشت.

### ۱ مدیریت دانش قبل از نرم‌افزار و تکنولوژی باید در خصوص افراد و فرآیندها، پیاده‌سازی شود.

هنگام انجام سرمایه‌گذاری‌های بزرگ تکنولوژیکی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، باید توجه داشته باشید که صرفاً استفاده از فناوری و نرم‌افزار کافی نیست و معمولاً این قبیل راهکارها به‌تنهایی اثربخشی لازم را ندارند. برخی سازمان‌ها ممکن است قبل از استخدام نیروی متخصص مدیریت دانش، روی نرم‌افزارهایی سرمایه‌گذاری یا آن‌ها را اجرا کرده باشند.

استخدام یک متخصص مدیریت دانش یا دریافت خدمات مشاوره از شرکتی معتبر پیش از پیاده‌سازی نرم‌افزار منجر به صرفه‌جویی در هزینه و زمان، افزایش کیفیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و کاهش انتقاد ذی‌نفعان پروژه می‌شود.

### ۲ اهمیت برخورداری از ذهنیت استراتژیک در مدیریت دانش

برای اینکه مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد، شما باید تمامی ابعاد و بخش‌های مختلف سازمان را در نظر بگیرید و دید وسیعی نسبت به تمامی ذی‌نفعان سازمان داشته باشید زیرا پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز به فرهنگ‌سازی دارد و این

### ۳ پایش متقاضیان استخدام جهت انتخاب بهترین مدیر دانش با توجه به بودجه معین

بیشتر سازمان‌ها به دنبال شخصی هستند که علاوه بر مدیریت دانش در حوزه‌های دیگر نیز مهارت داشته باشد. بنابراین نسبت به شرایط استخدام مدیر دانش و بودجه مصوب اطمینان حاصل کنید تا بهترین انتخاب را جهت پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش موفق در سازمان داشته باشید. از این حیث هرکس را که به عنوان مدیر دانش استخدام می‌کنید باید از نظر دانشی مسلط به بوروکراسی سازمان و در راستای اهداف استراتژیک آن عمل کند.

سازمان‌های موفق در جهان سرمایه‌گذاری زیادی در مدیریت دانش انجام می‌دهند. برای صنایع فعال در زمینه‌ی تحقیق و توسعه (IP-intensive industries)، درک کافی از دانش و تخصص سازمان مزیت رقابتی به شمار می‌رود. این سرمایه‌گذاری‌ها توسط شرکت‌های حقوقی برتر، شرکت‌های خدمات حرفه‌ای و طیف وسیعی از سازمان‌های شرکتی، دولتی و غیرانتفاعی نیز انجام می‌شود. همچنین به‌طور روزافزونی، علاقه‌مندی شرکت‌های خصوصی به سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش در سازمان و بهره‌وری از آن برای دستیابی به نتایج بهتر، بیشتر می‌شود.

### سخن پایانی

باین حال می‌دانیم که بعد از موضوعات پیش‌آمده پیرامون بیماری COVID-19 تغییراتی در نحوه فعالیت مشاغل به ویژه در توزیع جغرافیایی گروه‌ها ایجاد خواهد شد. سازمان‌هایی که عمدتاً از دانش و تخصص خود استفاده می‌کنند، در دنیای پس از COVID-19 دارای مزیت رقابتی خواهند بود.

همه متخصصان مدیریت دانش در ایجاد روابط قوی با سهامداران اصلی تبحر کافی دارند اما قبل از ورود به سازمان، آن‌ها باید نسبت به اقدامات پیشین در حوزه مدیریت دانش در سازمان شما آگاهی داشته و فرصت‌های پیش رو را شناسایی کنند. در صورتی که مدیریت دانش و فعالیت‌های آن با اولویت‌های سازمان یا ذینفعان اصلی شما مطابقت نداشته باشد، اجرای این فرایند بی‌فایده خواهد بود.

### ۵ مدیریت دانش به‌تنهایی کافی نیست!

مدیریت دانش همه مشکلات سازمان شما را در یک شب حل نمی‌کند و عملکرد مناسب این برنامه مستلزم حمایت تمام واحدهای سازمانی است. سازمان شما فرهنگ و فرآیندهای اشتراک دانش خاص خود را دارد؛ بنابراین با پشتیبانی و توافق نظر جمعی، مدیر دانش بتواند فرآیندها و عملکردهای موجود در سازمان شما را بهبود بخشد؛ اما تغییر شیوه‌های دیرینه و ذهنیت‌های موجود نیازمند تلاش گسترده‌تری است.



source: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/How-to-hire-your-organizations-first-knowledge-manager-144358.aspx>



## کنفرانس بین‌المللی شبکه واکتساب دانش اسپانیا، بارسلونا ۲۴-۲۵ مه ۲۰۲۱

- مدیران دانش و دانشکاران
- مهندسی دانش و مهندسی نرم‌افزار
- شبکه دانش و شبکه‌های اجتماعی
- انتقال دانش و تخصص
- فراداده و اسناد ساخت‌یافته
- ابزار و فناوری مدیریت دانش
- ارتباط، همکاری و اشتراک اطلاعات

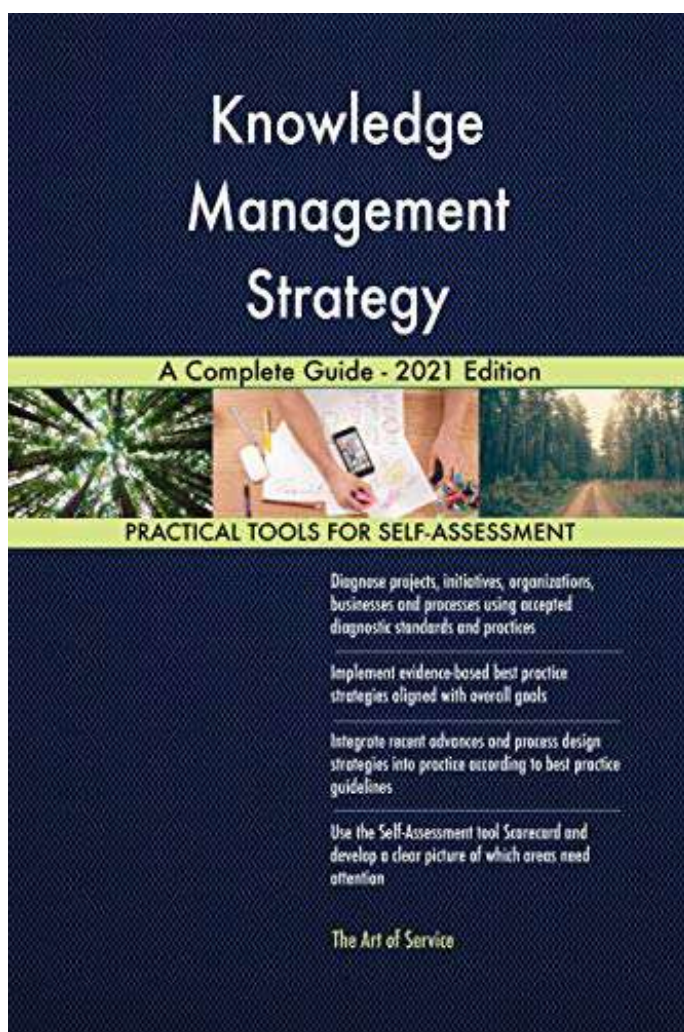
کنفرانس بین‌المللی شبکه و اکتساب دانش با هدف گردآوری دانش‌گهیان و محققان برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه جنبه‌ها و فناوری‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به‌منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در زمینه مدیریت دانش و فناوری‌های دانش را فراهم می‌کند.

### تاریخ‌های مهم

برخی از محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر است:

- مهلت ارسال خلاصه مقاله / متن کامل مقاله: ۱۵ آوریل ۲۰۲۱
- اعلام پذیرش / رد: ۳۰ آوریل ۲۰۲۱
- ارسال کامل مقاله: ۲۳ آوریل ۲۰۲۱
- برگزاری کنفرانس: ۲۴ و ۲۵ مه ۲۰۲۱

- شناسایی دانش موجود در پایگاه و انبارهای داده
- روش‌ها و ابزارهای کسب دانش
- فناوری‌های جدید در حال ظهور برای مدیریت
- ایجاد و اعتبارسنجی دانش
- پویایی دانش و یادگیری ماشین
- یادگیری از راه دور و اشتراک دانش
- مدل‌های نمایش دانش
- مدیریت دانش سازمانی و مدیریت دانش شخصی



## Knowledge Management Strategy A Complete Guide - 2021 Edition

نکته قابل توجه این است که افزون بر کتاب، یک برنامه دیجیتالی خودارزیابی مدیریت دانش به عنوان راهنمای تدوین استراتژی مدیریت دانش ارائه می‌شود.

## معرفی کتاب راهنمای استراتژی مدیریت دانش ویرایش ۲۰۲۱

ویرایش جدید کتاب راهنمای استراتژی مدیریت دانش در سال ۲۰۲۱، توسط جرارد بلوکدایک (Gerard Blokdyk) مدیر واحد تحقیقات، نوآوری و توسعه شرکت مشاور مدیریت (ART OF SERVICE)، انجام شده است.

بر اساس ادعای جرارد، این کتاب با سایر کتاب‌های تدوین شده در حوزه استراتژی مدیریت دانش متفاوت بوده و وی اظهار داشته: اگر به دنبال مطالب آموزشی و دانشجویی در حوزه استراتژی مدیریت دانش هستید، این کتاب مناسب شما نیست!

این کتاب مناسب مشاوران حوزه مدیریت دانش، مدیران سازمان‌ها و کارآفرینان است. به عبارت دیگر این کتاب مناسب افرادی است که به دنبال شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش و یا استقرار سیستم مدیریت دانش از طریق راهکارهای عملیاتی هستند.

## محورهای اصلی

- تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها و کسب‌وکارهای خصوصی از طریق شناسایی روش‌ها، استانداردها، تجارب برتر و ابتکارات استراتژی مدیریت دانش
- پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش بر مبنای اهداف سازمان
- در نظر گرفتن پیشرفت‌های اخیر سازمان و شرکت در استراتژی مدیریت دانش و استراتژی طراحی فرآیند
- خودارزیابی استراتژی مدیریت دانش در سازمان، به منظور شناسایی حوزه‌های کلیدی مورد نیاز استراتژی مدیریت دانش



# مشاوران

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.

دانش • خلاقیت • نوآوری



[www.mta.co.ir](http://www.mta.co.ir)

