

دی ۱۳۹۶

۳۳

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش

KNOWLEDGE MANAGEMENT



۳	۱- مدیریت دانش به سبک لیونل مسی
۴	۲- مدیریت دانش به مثابه ماهی
۵	۳- آیا پایگاه دانشی شما شبیه یک کشوی لباس است یا یک سوپر مارکت؟
۷	۴- مصاحبه اختصاصی مشاوران توسعه آینده با آقای Johan Arvling
۱۶	۵- روند جهانی و مطالعات موردی کوتاه از مدیریت دانش
۱۸	۶- راه برای جهت‌گیری بهتر مدیریت دانش در سال ۲۰۱۸
۲۰	۷- ۱۰ اصل ساده برای بهبود روش کسب دانش
۲۲	۸- دانش من منحصر به فرد است؛ نمی‌توانم آن را بنویسم!
۲۴	۹- اینترنت اشیا (IOT) در خدمت مدیریت دانش
۲۶	۱۰- معرفی کنفرانس
۲۷	۱۱- معرفی کتاب: مدیریت دانش و اطلاعات در سیستم‌های پیچیده



مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، احمد سپهری، نریمان نظافتی، سارا کرمی، ساسان رستم نژاد، فرید آقار، حسن دوست‌آذر، زهرا اسلامی، فاطمه فصیحی

ویراستار: فاطمه فصیحی

<http://mta.co.ir>
kms@mta.co.ir

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
 نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

سازمان خود را حتی در حد اندک نیز ارتقاء بخشند. شاید بتوان مهارت را، به کارگیری دانش پنهان در شرایط خاص توسط فرد ماهر تلقی کرد. در نتیجه استخراج، اشتراک و به کارگیری این نوع دانش، لزوماً نمی‌تواند منجر به نتیجه یکسان و مطلوبی برای همه باشد، اما در بهبود عملکرد آن‌ها تاثیر گذار خواهد بود.

برای مثال، شخصی همانند لیونل مسی دارای ویژگی‌های متمایزتری نسبت به سایر بازیکنان فوتبال است که قابلیت منحصر به فرد شدن در این عرصه را پیدا کرده است. به طور کلی در یک تیم فوتبال برای تمامی بازیکنان شرایط فنی، فیزیکی، روانی و تاکتیکی تقریباً یکسان است، اما تنها لیونل مسی است که توانایی قرار گرفتن در یک جایگاه منحصر به فرد را دارد. حال اگر شرایط خروج مسی از تیم ایجاد شود آیا تنها با ثبت و نگهداری دانش او از طریق مصاحبه قادر خواهیم بود تا شخصی

با ویژگی‌های او در تیم پرورش دهیم؟؟؟؟؟
با توجه به نکاتی که در سطرهای قبل به آن‌ها اشاره شد پاسخ این سوال منفی است. زیرا بخش مهمی از کاری که مسی به هنگام پیاده‌سازی یک تکنیک خاص در زمین بازی انجام می‌دهد، به صورت خودکار و در چارچوب توانایی‌های اوست.

منبع: m.cdn.ampproject.org

در برنامه‌های مدیریت دانش و سایر برنامه‌های توسعه‌ای اصل بر کسب، تسهیم، به کارگیری و توسعه مهارت‌های موجود به منظور بالا بردن سطح عملکرد یک مجموعه مشخص می‌باشد؛ اما این اصل ثابت و همیشگی نیست و در مواردی نتایج متفاوتی را در بر خواهد داشت.

احتمالاً تا الان به این فکر کرده‌اید که برخی از افراد دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند و این ویژگی‌ها به عنوان -مهارت- در آن‌ها یاد می‌شوند. یکی از مشکلات رایج در سازمان این است که شاید افراد و نیروی انسانی بتوانند از تجارب فرد ماهری که در سازمان حضور دارد بهره بگیرند اما هیچ‌گاه قادر نخواهند بود که با کیفیت او کار مورد نظر را انجام دهند. اشخاص ماهر و برجسته سازمانی می‌توانند در جذب و همراه کردن سایر افراد مجموعه در فرآیندهای مدیریت دانش (بهبود کارایی/ اثربخشی) مؤثر واقع شوند.

مدیران آموزشی و مدیران دانش سازمان همواره به دنبال تجزیه و تحلیل این افراد و کسب تجارب پنهان آنها هستند تا بدین وسیله بتوانند افراد بیشتری را با این تجارب آشنا کرده و عملکرد





احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

و رویکردهای دانش‌محور، سازمان پیش از آغاز فعالیت‌های اجرایی، بایستی نیازها و حوزه‌های تمرکز خود را به درستی شناسایی کند.

تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش (Knowledge Tools & Techniques)

این بخش در برگیرنده تمامی ابزارها و تکنیک‌هایی است که سازمان در راستای اهداف تعیین شده از آن استفاده می‌کند.

دارایی‌های دانش (Knowledge Asset)

ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها است. تحقق این هدف به عوامل بسیاری بستگی دارد که یکی از این عوامل شناسایی «دارایی‌های دانشی» و مدیریت آن است.

با جمع‌بندی موارد مطرح شده، به این نتیجه می‌رسیم که باید به تمامی قسمت‌های ماهی توجه کنیم و به دنبال انجام راحت‌ترین و سریع‌ترین اقدام باشیم. توسعه متوازن تمامی حوزه‌ها، مفهومی که در سایر مدل‌های ارزیابی همچون EFQM، MAKE و ... نیز بر روی آن تاکید شده است.

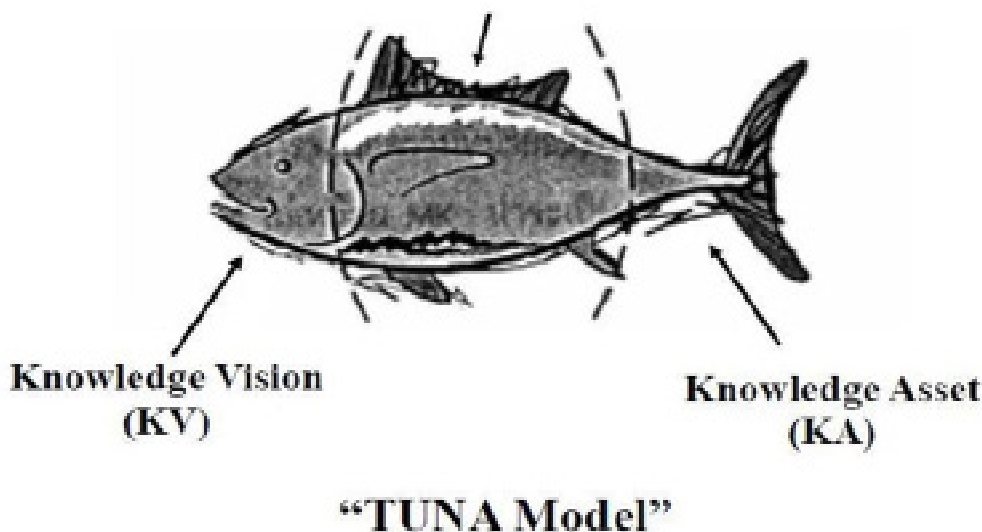
تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که چرا بیشتر انسان‌ها هنگام خوردن ماهی سراغ «سر» و «دم» آن نمی‌روند و ترجیح می‌دهند از قسمت‌هایی که استخوان کم‌تری دارد شروع کنند؟ پاسخ به این سوال بسیار ساده است و آن چیزی نیست جز «راحت بودن».

از قسمت‌های کم‌استخوان شروع می‌کنیم، چون راحت‌تر خورده می‌شوند، دردسرسر کم‌تری دارند و سرعت‌مان بیشتر است. احتمالاً واژه «استعاره‌های سازمانی» برایتان آشنا است. مورگان در کتاب سیمای سازمان بر نقش حایز اهمیت استعاره‌ها در کمک به تحلیل و شناخت نظریه سازمان، تاکید می‌کند و از استعاره‌های ماشین، موجود زنده، مغز، فرهنگ، نظام سیاسی، زندان روح، جریان سیال، ابزار سلطه و پدیده کثیرالوجوه و ... برای توصیف سازمان استفاده می‌کند. استفاده از استعاره‌ها برای موضوعات دیگر سازمانی نیز می‌تواند منجر به درک بهتر و تحلیل دقیق‌تر شود. اگر مدیریت دانش را به مثابه یک ماهی در نظر بگیریم، می‌توانیم آن را بر اساس اجزای نشان داده شده در شکل زیر تقسیم بندی کنیم:

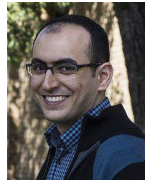
چشم انداز دانش (Knowledge Vision)

این بخش اشاره به اهداف، دیدگاه و جهت‌گیری‌های راهبردی مدیریت دانش در سازمان دارد. برای استفاده بهینه از ابزارها

KM Tools & Techniques



آیا پایگاه دانشی شما شبیه یک کشوی لباس است یا یک سوپرمارکت؟



نریمان نفاذتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

کتابخانه (یا کشوی لباس‌های منظم)؛

یک مخزن مدیریت‌شده و ساختاریافته است. شما موضوع و نام کتابی را که می‌خواهید، می‌دانید، در نتیجه آن را پیدا می‌کنید و یا می‌دانید برای یافتن لباس مورد نظرتان با رنگ و ویژگی‌های خاصی که در ذهن دارید باید کدام کشور را باز کنید. کاری که در این حالت انجام می‌شود بین فرد جستجوگر و کسی که ورودی را ذخیره کرده تقسیم می‌شود. در واقع زمان ذخیره دانش ورودی (یا لباس‌های شسته شده) فرد یک دسته‌بندی و رویه منظمی را رعایت می‌کند، و جوینده نیز هنگام جستجو برای یافتن دانشی خاص به سراغ مکانی درست می‌رود. یک پایگاه دانشی مشابه با یک کتابخانه، سازماندهی‌شده و دارای برچسب‌هایی با موضوعات مشخص می‌باشد، که شما می‌توانید دانشی را که نیاز دارید و به‌دنبال آن هستید را جستجو کنید.



سوپرمارکت؛

یک گام فراتر می‌رود. به عنوان مثال، در یک سوپرمارکت شما می‌توانید بخشی را ببینید که در آن پاستا، سس پاستا، پنیر پارمزان و ... با یک چیدمان جذاب به نمایش گذاشته شده‌اند. در این حالت، بدون نیاز به هیچ‌گونه جستجویی تمام مواد مورد نیاز برای تهیه یک غذای ایتالیایی در معرض دید شما قرار خواهد گرفت. در این حالت، بخش اعظم کار توسط فرد ذخیره‌کننده انجام شده و در نتیجه کار فرد جستجوکننده بسیار آسان می‌شود. این نوع چیدمان همچنین باعث می‌شود فرد از یک سو، اقلام غیر ضروری را که می‌بیند نیز خریداری کرده و از سوی دیگر اگر موردی در لیست خرید از قلم افتاده و شخص فراموش کرده باشد که باید آن را نیز تهیه کند، با دیدن مواد مورد نیاز برای تهیه غذا، تمامی آن‌ها را خریداری کرده و از دوباره کاری جلوگیری می‌کند. پایگاه دانشی مشابه به یک سوپرمارکت یک دارایی دانشی است؛ به عبارت دیگر یک فروشگاه دانشی است.

پایگاه دانشی آنلاین سازمان شما مخزنی است که دانش مستند شده خود را در آن ذخیره می‌کنید، اما در واقع چیزی فراتر از یک مخزن بوده و یک منبع دانشی برای دیگران است چرا که سایر افراد برای جستجو و یافتن دانش آشکار به پایگاه دانشی مراجعه خواهند کرد. آنها چه خواهند یافت؟

پایگاه‌های دانشی معمولاً در زمره یکی از سه دسته زیر قرار می‌گیرند که برای درک بهتر، آنها را کشوی لباس‌های شخصی، کتابخانه و سوپرمارکت در نظر می‌گیریم.

کشوی لباس‌های شخصی؛

اگر شما شخصی باشید که تمامی لباس‌های شسته‌شده و آن‌هایی که به تازگی از روی بند آورده‌اید را به صورت گلوله شده در کشوی لباس‌ها بریزید، خواهید دید که کشو به سادگی پر خواهد شد. در این حالت شما فقط کشو را از لباس‌ها پر کرده‌اید؛ اما می‌دانید یافتن لباس مورد نظر که هماهنگ با سایر لباس‌های تان نیز باشد (علی‌الخصوص در زمانی که عجله دارید مثلاً صبح زود و با وجود نور کم در اتاق) کاری بس دشوار خواهد بود. در این حالت بخش اعظم کار در زمان جستجو برای یافتن بوده و کاری که در زمان ذخیره‌سازی انجام می‌شود بسیار جزئی و کوچک است. یک پایگاه دانشی، مشابه با کشوی لباس‌های این چنینی دارای یک ساختار کنترل‌نشده در زمان ورود دانش‌هاست، که در این حالت شما باید یک موتور جستجوی خوب داشته باشید تا آنچه را که می‌خواهید، به سادگی بیابید. همچون -ویکی‌ها و یا پرتال‌ها- تمامی آنچه که شما نیاز دارید بدانید، خواه آگاه باشید یا خیر، را در اختیارتان قرار می‌دهد.



- اگرچه ارائه‌دهندگان موتورهای جستجو می‌گویند موتورهای جستجو می‌توانند تمامی کار جستجوی مورد نظر شما را به خوبی برای شما انجام دهند، اما غالب افراد، زمانی که برای خرید اقدام می‌کنند در مرحله اول نگاهی کلی به فروشگاه می‌اندازند تا اینکه بخواهند دقیقاً به دنبال آن چیزی که می‌خواهند بروند. سوپرمارکت‌ها برای کسانی ساخته شده که برای یافتن اقلام مورد نظرشان به صورت دسته و گریخته نگاهی به آن سو و این سو می‌اندازند.

- یک نتیجه جستجو در موتورهای جستجو آنچه که شما نمی‌دانید و باید بدانید را به شما نمی‌گوید، بلکه فقط نتیجه چیزی که شما نمی‌دانید و برای دانستن آن جستجو کرده‌اید را نشان می‌دهد. اما سوپر مارکت با طراحی مناسب، به شما اطمینان می‌دهد که هر آنچه برای تهیه یک نوع غذا نیاز دارید را در یک نگاه خواهید دید. (خواه در لیست خرید شما باشد یا نباشد) زمانی که می‌خواهید ساختار پایگاه دانشی را برای سازمان خود طراحی کنید به دانشکاران فکر کنید، و تمامی بار جستجو برای یافتن دانش مورد نظرشان را بر دوش آن‌ها و یا موتورهای جستجو نیندازید.

که با یک توقف در قسمت متناسب با موضوع دانشی مورد نظر همچون ویکی‌ها و یا پرتال‌ها- تمامی آنچه که شما نیاز دارید بدانید، خواه آگاه باشید یا خیر، را در اختیارتان قرار می‌دهد.

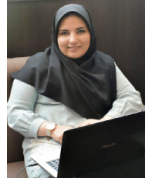
با توجه به آنچه گفته شد، چه کمکی به مدیریت دانش می‌کند؟

من معتقدم بنا به سه دلیل سوپر مارکت بهترین حالت از میان مدل‌های گفته شده برای یک پایگاه دانشی است.

- چالش اصلی مدیریت دانش تامین ورودی و یا ذخیره‌سازی نیست، بلکه بکارگیری و استفاده مجدد از دانش‌هاست. اکثر شرکت‌ها هیچ دشواری در تامین دانش ورودی و به عبارتی خلق دانش ندارند، اما تقریباً تمامی شرکت‌ها در مقوله بکارگیری دچار مشکل هستند. بنابراین، اگر بخواهیم این موانع را کمرنگ کنیم، باید موانع پیش روی فرد جستجوکننده و کسی که می‌خواهد از دانش‌های موجود استفاده کند را برداریم. از این رو باید بسته‌بندی دانش‌ها، و خلق دارایی‌های دانشی سرمایه‌گذاری کنیم تا دیگر بهانه‌ای برای بکارگیری و استفاده از دانش‌های موجود وجود نداشته باشد.



منبع: www.knoco.com



سارا کرمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



Mr. Arvling is an authentic knowledge management and business intelligence professional with twenty years of technical, operational and managerial experience in four continents. He has worked on and led partnership, research, knowledge management, enterprise architecture, automization, networking and change management initiatives at the International Labor Organization, United Nations Economic Commission for Africa, United Nations Development Program, the World Bank, and in the private sector – Mr. Arvling is a resourceful project manager and team-leader with advanced planning, coordination and communications skills.

Mr. Arvling specializes in:

conducting knowledge audits, introducing team efficiencies, organizational modification and leading change management and business process reviews ;

risk assessments, design and automization of knowledge management and business intelligence systems, tools and approaches.

brokering of sensitive and special relationships and partnerships, executive coaching, facilitation and training.

Mr. Arvling helps optimizing organizational value and efficiencies for clients worldwide.

MTA: Do you have any specific method or framework for implementing knowledge management in organizations?

I work as a KM consultant for half years as an independent consultant. Most of my clients are either governments, united nations organizations, media and/or private companies. Now, before that I was working for the united nations for about 5 years, also dealing specifically with knowledge management within the UN. And we work covering essentially a middle-east, and the Asia Pacific region. The idea of a KM projects really depends on the industry, organization and the context. The context is always important. Each client is different, each organization is different. They use knowledge management for different purposes, and they do that either to improve the staff's capabilities, to improve workflows and the way that staff works, or improving IT infrastructures within the organizations. So it is really difficult to say that you have the specific method, because each client depending on who they are, they will require a tailored method, because the entry points, in other words where do organization finds itself is always can be different. In some stages, you can find the being just in the beginning of the KM journey, and if they are in the beginning of establishing knowledge management ,tools, methods, approaches, and systems.

all peoples, all ways and doing things, and it is very difficult when the entry point is as the different level of maturity within the organization, so it is difficult to say that you have a specific method, because each of the clients really require a tailored or customized way of dealing with their specific challenges.



MTA: That's right! What is your plan for first step of implementing knowledge management in an organization? how you understand what does the organization need in commence?

Mr. Arvling: Right, your absolutely correct. In order to advice possible solutions to challenges whether in the UN organization or private sector organization you really understand context. So, if they have a user survey or if they have a staff survey, or they have an assessment from each you can draw nuggets of learning, that always is very useful, but I don't know how it is in Iran specifically, but I can tell you in Asia Pacific, feedback from staff, and feedback from clients is a very regular trends where the clients and organization are always interested hear what the clients think of the services, what they think of the products, and what they thinks of the prices, so in Asia Pacific countries, you see a very sophisticated understanding of where the clients received services and products, which are being provided.

But I would say it always important to have an assessment, dealing with a broader understanding that helps you then tailored that kind of advice that .each organization required

MTA: Thank you, how do you get the feedback of staff and clients?

Mr. Arvling: In some occurrences you may have a department, you might have an office within an organization in a country that requires the specific

assessment. so we do quite a lot of online surveys, interview with a small pear groups, we do by the often After Action Reviews (AAR), in other words it's a non-scientific way of determining what worked, what didn't work, what would be underline bases behind it, and how do they feel they can solve the problem. So we do quite a lot of surveys online, because it is cheaper and more effective, so you can analyze the inputs quicker, but in some cases, you may have situation where that online survey is not enough. When you actually have to do workshops, when you have to do many clinics, when you have to do one by one interviews or with peer groups .

MTA: In Iran in first step we assess the organization by questionnaire survey, but it has many errors and wrong answers that we couldn't decide based on those answers, because of that we have some interview to with senior managers, and some of staff in different level organization

Mr. Arvling: Right, I think you always can see different views, and different answers to the same questions depending on where you ask them and what levels of the organization you ask them. What we do is sometimes clustering the groups into seniority or in organizational clusters. So how you design the questions, the more time you spend on designing and trying and testing questions, the better feedback you will get in order to help you analyze it, and then turn the analysis in to advice, you were

correct a normal survey with yes/no questions is going to yield not so much good feedback. So, the more time you take to design the questions and try the questions in small groups to see what is the question actually yield a kind of feedback that you can work way; the better it is.

MTA: Would you please explain more about way you get feedback of staff?

Mr. Arvling: For example; a peer review group in other words, face to face interview, the feedback always can be analyzed by human, in other words I have to analyze your feedback.

MTA: Most of KM models focus on some organizational dimensions such as processes, people, technology and governance. Do You use such models in your projects?

Mr. Arvling: It is an excellent question, I think industry of knowledge management is a having a little bit problem with it. There are I would say knowledge management 15 to 10 any word between models which have been academically proven to be Ok, however, when you apply them within reality of an organization, is very very seldom work. It is one of a key lesson I have learnt in last 15 years,



Now if you design the questions in an online survey or online assessment, the analytical clues helps you analyze and turn the feedback into infographics, in other words, give you pie charts, ranges, all kinds of infographics that is very useful because at the end of a survey, the survey can tell us story, is kind of a key of message and sometimes if you are a person, and I am the person whose maybe analysis, it's my story, it's my message, whereas if it is a logical tool, the message comes from the people who took the survey, it really depends on who your client is, how large your sample is and how deep you go in terms the design of question.

that looks great on the paper you have a model, you have fancy graphs, you have a different to do steps, different phases, and etc. and yes, the KM model can be used as a large framework to guide your work, but in my experience it really comes down to day to day interactions in see to situation problem solving, it's people at the end of the day. In the technology is easy the change, you can be changing, you can customize, you can tailor the technology, but you can not do the same with people.

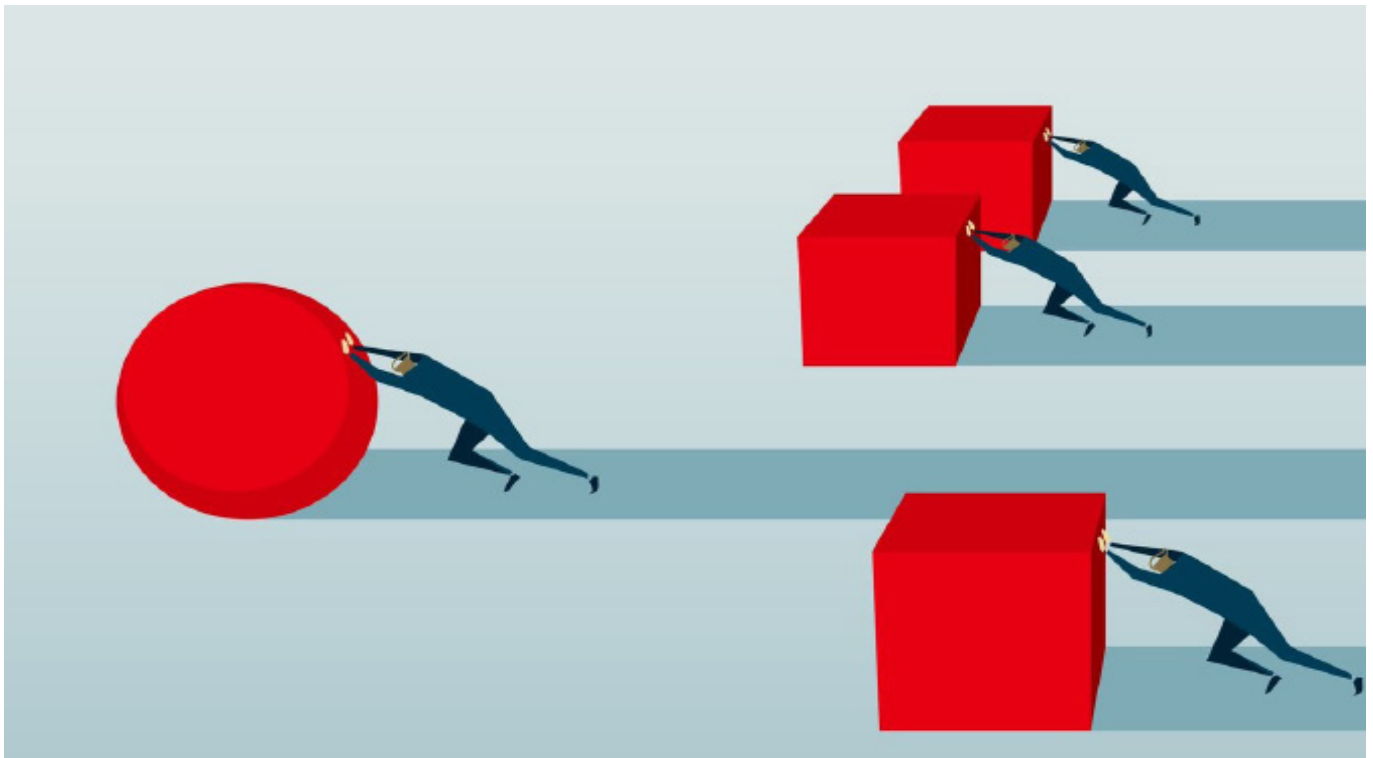
MTA: For implementing KM projects, one of the most important tasks is selecting a pilot, what is your idea?

Mr. Arvling: In my idea knowledge management is an essentially organizational transformation. For example; if you have a large company where one subsidiary or one offices is not working and you want to implement KM, only within that particular govern structure, it's become very difficult, because then the company a such as a whole is not embracing in principle of knowledge management. Now, in my experience, transparency within organizations is a very scarce thing. transparency brings with an efficiency, brings with the who works and who doesn't work. Who makes money, who doesn't make money, and sometimes transparency is the biggest enemy of knowledge management. Transparency and efficiency when you are talking about govern structures be introduction of technology like ERP system or all kinds of technology in companies today to track the performance, you really talking about transparency, where to spend money, how much time do we spend on producing ex-product? How much is he or she working per day? How much does he or she cost? And what we see as an organization or as a team, what we get for that? And an essentially how much money? What is the profit? So, in the private sector knowledge management is really about transparency and efficiency in the public sector, So for example; at the moment I'm working quite a

lot with a number of governments in Africa, in the middle east and also in Asia Pacific, their primer concern introducing knowledge management is transparency in communication, in other words they wanted be able to communicate the kind of work they do kind of services, they provide to their resilience. So, again coming act to where is the entry point for your KM project, it really depends on the client.

MTA: What is your solution for enriching knowledge sharing culture in an organization? and how do you promote staff collaboration in knowledge management activities?

Mr. Arvling: Culture and people is an essentially the same thing, right? It's how we work, how we eat, it's how we speak, it's how we interact, it's how we do are business in our offices, in sometimes we take an offices home, and sometimes we take home to our offices. Now, you mentioned a couple of key words, you mentioned the word incentives. Now, incentive is everything. So, if you are able to help one of your clients answer the question what's in it for me? Me myself why should I embrace knowledge management, why should I do this? Why should I share this experience? Why should I document what works or doesn't work? And etc. If you are able to help an organization answer that question, that is a the whole-grain of knowledge



management. What is in it for me? and the things because each of organizations and teams and offices have many different types of people, many different types of characteristics, you can have to ask that question multiple times and you have get multiple answers, what is in it for me? that you also mention being able to demonstrate good practices and share them and amplify them into possibly scale them up. Know there are couple of paradigm here. We are always very hesitant to take risks. Risks are always associated with failure and no one likes failure, failure is embarrassing and costly, right? but is only to failure, where you really learn what work or what doesn't work, and if you lose the ability as an organization or as a person to take risks and to fail. You stay in the comfort zone, and if you remain on the comfort zone, your competitors, will round circles around you for one year or three years. So it's only the company or the teams or individual who take risks in are rewarded for taking risks, that really automatically are the innovators of the industry. I mean I can think about many number of different companies around world, and a number of different products who all of a sudden they relied on the comfort zone, they did not take risks and they were not pushing the envelope of innovation and I think another key word you said was sharing. so if something works yes absolutely share with small group, share with a larger group, share internally within the organization, share externally, now few companies or organizations want to share with other external parties, their own failures. So that culture comes is involve and is really important to be able to demonstrate early on the cycle, what works and what doesn't works, and to be able to have

low hanging fruits if you do this, you can able to expand your services, you can able to produce your products cheaper, you can spread your message or your marketing campaign strategies wider and cheaper and I think very important to be able to take risks.

MTA: At the end of the implementing KM projects, how do you demonstrate projects effectiveness? And actually what are your expectation from one successful implement?

Mr. Arvling: So, another key question I would say what is success and is important to understand that when you start your interactions with clients, they will have a different understanding of success is than you will, so having the same understanding very early on, what is deal as a success is critical in order not only to satisfy your clients, but also to measure what your services or the KM project have been successful and again it really depends you can be measuring numbers, statistics and money. There are easy to do because numbers and figures, it lot harder to measure, the change the people have in the behavior in the work place and that is really a process that takes a long time. Normally how long are you on KM projects? How long when you work with your clients, what is the duration and the time that you spend with the company or your clients?

MTA: in our company the time is about 7 to 9 months.

Mr. Arvling: it's relatively short period, it's easy to do introduction of technologies worked close, but it's difficult to change to behavior of the work place month. Unless you have really incentive to 8 to 7 in provide and push for change.





سارا کرمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

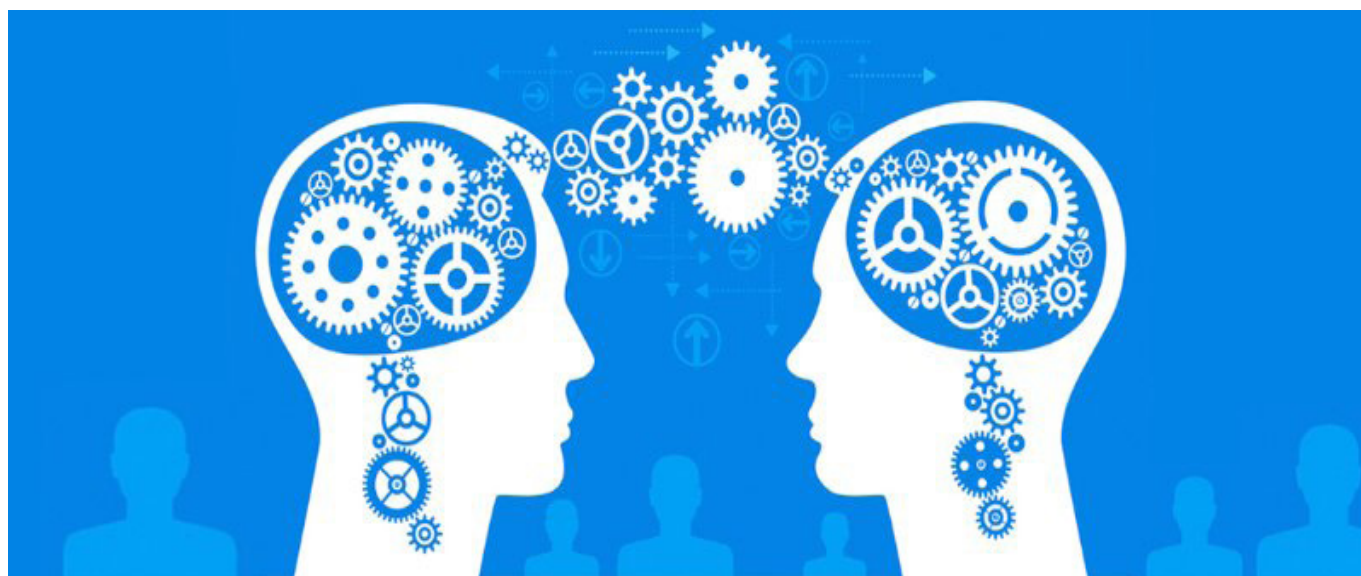
مشاوران: آیا شما از مدل یا چارچوب خاصی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها استفاده می‌کنید؟

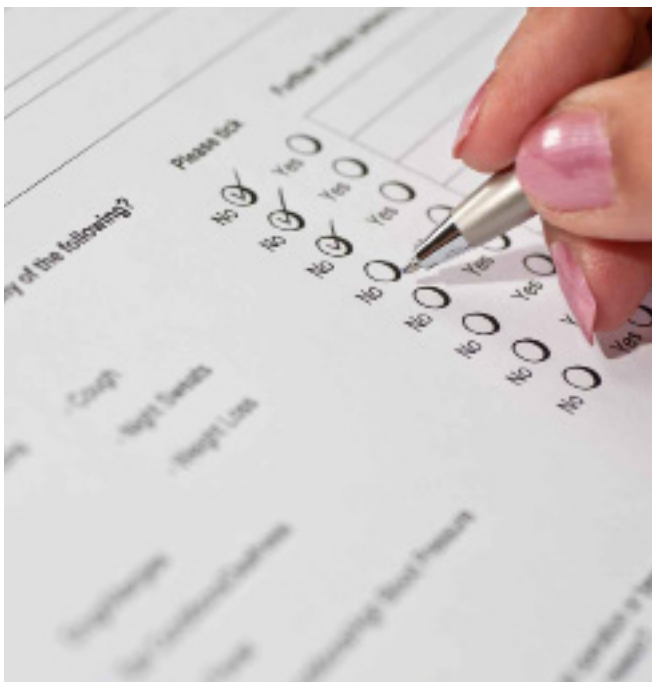
آقای آرولینگ: من سال‌هاست که به طور مستقل به عنوان یک مشاور مدیریت دانش فعالیت می‌کنم و اکثر کارفرمایان من سازمان‌های دولتی، سازمان ملل متحد و یا شرکت‌های خصوصی هستند. قبل از این‌که کار خود را در سازمان ملل متحد آغاز کنم، حدود ۵ سال مشاور پیاده‌سازی مدیریت دانش در خاورمیانه و اقیانوسیه بودم. نقطه شروع و شکل‌گیری مدیریت دانش در سازمان‌ها در هر صنعت، سازمان و حوزه کاری متفاوت بوده و هر سازمان تفاوت‌های عمده‌ای با سازمان‌های دیگر دارد. آنها اجرای فرایندهای مدیریت دانش را با هدف‌های مختلفی نظیر بهبود مهارت‌های کارکنان، بهبود جریان‌های کاری و نحوه انجام فعالیت‌های روزانه کارکنان، و یا بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان در پیش می‌گیرند. روی هم رفته ادعای پیروی از روش یا چارچوبی خاص برای پیاده‌سازی مدیریت دانش امری دشوار است، زیرا هر کارفرما بسته به اینکه چه شرایط و جایگاهی دارد به روش عملکردی خاصی متناسب با شرایط خود نیاز دارد و همچنین نقاط ورودی مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز متفاوت است. برخی از آن‌ها قبل از اجرای مدیریت دانش شناخت کافی از نقاط ضعف و قوت سازمان خود بدست آورده‌اند و موفقیت آنها مستلزم استفاده از ابزارها، راهکارها و روش‌های خاصی متناسب با وضعیت سازمان است. البته این وضعیت بهترین حالت ممکن برای سازمان است، زیرا در همان ابتدای

آقای یوهان آرولینگ یکی از خبرگان معتبر و سرشناس در زمینه مدیریت دانش و هوش تجاری با بیست سال سابقه تجربه عملیاتی و مدیریتی در پروژه‌های گوناگون در چهار قاره هستند. او در حوزه‌های متعددی از جمله مشارکت، تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، معماری سازمانی، شبکه‌سازی و مدیریت تغییر در سازمان جهانی کار، کمیسیون اقتصادی ملل متحد آفریقا، برنامه توسعه سازمان ملل متحد، بانک جهانی و همچنین سازمان‌های مختلف در بخش خصوصی فعالیت داشته است. آقای آرولینگ یک مدیر پروژه ماهر و یک رهبر تیم با مهارت‌های بالا در برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارتباط هستند.

تخصص‌های کاری ایشان به شرح ذیل می‌باشد:

- ممیزی دانش، ارائه اثربخشی‌های تیمی، تغییرات سازمانی و اعمال مدیریت تغییر و بررسی فرایندهای کسب و کار؛
 - ارزیابی ریسک، طراحی و اتوماسیون‌سازی سیستم‌ها، ابزارها و راهکارهای مدیریت دانش و هوش تجاری؛
 - واسطه‌گری در روابط حساس و خاص، راهبری فرایندهای کوچینگ (مربی‌گری)، تسهیل‌گری و آموزش؛
 - هدف اصلی ایشان در پروژه‌ها، بهینه‌سازی ارزش‌ها و اثربخشی‌های سازمانی برای کارفرمایان در سراسر دنیاست.
- در ادامه متن مصاحبه‌ای که مشاوران توسعه آینده از طریق اسکایپ با ایشان انجام داده ارائه می‌شود.





کنید. اما از طرفی در برخی موارد نظرسنجی آنلاین به تنهایی کافی نیست، و گاهی اوقات نیاز به برگزاری کارگاه های توجیحی، کلینیک های مدیریتی، مصاحبه های فرد به فرد و یا گروهی از همکاران نیز وجود دارد.

MTA: در ایران اولین گام پیاده سازی مدیریت دانش ارزیابی سازمان از طریق پرسشنامه است. اما همان گونه که می دانید میزان درصد خطا و پاسخ اشتباه در داده های بدست آمده از پرسشنامه بالا بوده و در نتیجه نمی توان بر اساس آنها تصمیم گیری صحیح نمود. به همین دلیل با افراد کلیدی در سطوح مختلف سازمان مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای انجام می شود. نظر شما در این باره چیست؟

آرولینگ: بله. به نظر من شما همیشه پاسخ های متفاوتی برای سوالات مشابه دریافت خواهید کرد بسته به اینکه این سوالات را در کدام یک از سطوح ارشد، میانی و عملیاتی مطرح می کنید. آنچه که من انجام می دهم این است که افراد یک سازمان را بر اساس سطوح سازمانی خوشه بندی کرده و برای هر یک سوالاتی متناسب با موقعیت و اثرگذاری شان طراحی می کنم. به نظر من هر چه زمان بیشتری برای طراحی و تست سوالات صرف شود، بازخورد بهتری در پی خواهد داشت که به تجزیه و تحلیل داده ها و در نتیجه ارائه مشورت های بهتر کمک خواهد کرد. نکته مهم در طراحی سوالات این است که به گونه ای نباشند که پاسخشان بله و خیر باشد، زیرا به خوبی نظرات افراد و وضعیت سازمان را منعکس نخواهد کرد.

MTA: ممنون از توضیحات راهگشایی که ارائه کردید. لطفاً کمی بیشتر درباره شیوه های گرفتن بازخورد و آگاه شدن از نظرات کارکنان، روش های موفقیت آمیز و چالش هایی که در این مسیر وجود داشته توضیح دهید. **آرولینگ:** بله حتماً. یکی از روش ها مصاحبه رودررو است که طی جلسه ای با حضور گروهی از همکاران برگزار شود. برای

کار هدف از پیاده سازی مدیریت دانش و نقطه ورود آن به سازمان را به درستی تشخیص داده و از هدر رفتن زمان و دوباره کاری ها جلوگیری کرده اند. از این رو هر سازمان به راهکارها، چارچوب و ابزار متناسب با شرایط خود نیاز دارد و نمی توان از چارچوبی واحد برای تمامی سازمان ها استفاده کرد.

MTA: کاملاً صحیح است. اولین گام شما برای پیاده سازی عملیاتی مدیریت دانش در سازمان ها چیست؟ و چگونه این شناخت دست می یابید؟

آرولینگ: مهمترین گام برای ارائه راهکارهای مشاوره ای چه در سازمان های دولتی و چه خصوصی شناخت یافتن از سازمان، حوزه فعالیت و زمینه کاری اوست. از این رو تحقیق میدانی و ارزیابی همه کارکنان کاری اثربخش و مفید خواهد بود. من دقیقاً نمی دانم شروع مدیریت دانش در سازمان های ایرانی چگونه است، اما در اقیانوسیه و خاورمیانه گرفتن بازخورد از کارکنان و کارفرما رویه ای رایج و جاافتاده است، زیرا هم سازمان مشتاق شنیدن نظرات کارفرمایان درباره خدمات ارائه شده به آنها، قیمت خدمات و ... است و هم آگاهی از نظرات سازمان درباره نحوه تعامل با کارفرما برای کارفرما جالب توجه است. روی هم رفته به نظر من انجام یک ارزیابی گامی ضروری بوده و درک بیشتر و گسترده تری از وضعیت سازمان می دهد که به تشخیص آنچه که سازمان نیاز دارد کمک شایانی می کند.

MTA: روش شما برای اخذ بازخورد از کارکنان چیست؟

آرولینگ: گاهی اوقات ممکن است در کشور سازمان بالادستی وجود داشته باشد که روش ارزیابی خاصی دارد، در این صورت ناگزیر به پیروی از آن روش هستید. نظرسنجی های آنلاین، مصاحبه با گروه های کوچکی از همکاران، جلسات بازبینی پس از اقدام که به صورت غیررسمی برگزار شوند از روش های دیگر شناسایی نقاط ضعف و قوت و چالش های سازمانی، شناسایی فرهنگ سازمانی افراد و نحوه تعامل اثربخش با آنهاست. نظرسنجی های آنلاین هزینه کمتر و اثربخشی بیشتری دارند و شما با سرعت بیشتری می توانید داده مورد نیازتان را جمع آوری





دانش انتخاب پایلوت در سازمان است. نظر شما در این باره چیست؟

آرولینگ: به نظر من مدیریت دانش یک دگرگونی و تغییر سازمانی است. مثلاً اگر شما مدیریت دانش را در شرکت بزرگی اجرا می‌کنید که دارای واحدها و یا مدیریت‌های زیادی است، اگر یکی از واحدها با شما همراه نباشد در کار شما اختلال ایجاد کرده و دیگر مدیریت دانش کل سازمان را در بر نخواهد داشت. به اعتقاد من بهترین چیز برای حل این مشکل شفافیت داشتن است. شفاف‌سازی، اثربخشی را با خود به همراه دارد، و مشخص می‌کند چه کسی کار می‌کند و چه کسی کار نمی‌کند. البته گاهی اوقات شفافیت دشمن سرسخت مدیریت دانش است. به عنوان نمونه با راه‌اندازی سیستم‌های مدیریتی مانند ERP و یا هر نوع فناوری دیگری شفافیت و اثربخشی به این صورت خواهد بود که از این طریق مشخص می‌شود پول کجا هزینه شده، چه مقدار زمان برای تولید کالایی که قبلاً تولید شده صرف می‌کنیم؟ افراد چه قدر در روز کار می‌کنند؟ افراد چقدر هزینه به شرکت تحمیل می‌کنند؟ تیم‌ها در سازمان چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند و خروجی کار آنها چیست؟ و از همه مهم‌تر چه میزان پول صرف می‌کنند؟ سودآوری‌شان چیست؟ به نظرم شفافیت به همین میزان که در بخش خصوصی مهم است در بخش دولتی نیز حائز اهمیت است. در حال حاضر من پروژه‌های متعددی در آفریقا، خاورمیانه و اقیانوسیه در دست دارم که بزرگترین دغدغه‌شان شفافیت در ارتباطات است که بتوانند محصولات و خدمات خود را با اثربخشی هر چه بیشتر معرفی کنند. این نکته باز به نقطه ورود مدیریت دانش به سازمان باز می‌گردد که این امر وابسته به نظر کارفرما است. روی هم‌رفته در مرحله اول پیاده‌سازی مدیریت دانش باید گروهی از افراد که در حوزه دانش‌های کلیدی فعالیت می‌کنند به عنوان پایلوت مشخص شوند که در گام اول فرایندهای مدیریت دانش در این

جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل یافته‌های بدست آمده از مصاحبه نیاز به تخصیص زمان و نیروی انسانی است که می‌تواند فرایندی زمان‌بر باشد. در صورتی که شناخت سازمان از طریق پرسشنامه با سرعت بیشتری انجام می‌شود و همچنین تنوع خروجی‌های نرم‌افزاری که در قالب نمودارهای مختلف، اینفوگراف و اشکال متفاوت می‌باشد، از یک طرف صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در زمان انجام کار کرده و از سوی دیگر میزان دخالت‌های انسانی را در تجزیه و تحلیل‌ها کاهش می‌دهد.

MTA: اکثر مدل‌های مدیریت دانش روی چهار بعد سازمانی "فرایند"، "افراد"، "فناوری" و "رهبری" تمرکز کرده‌اند. آیا شما نیز از این قبیل مدل‌ها در پروژه‌های خود استفاده می‌کنید؟

آرولینگ: سوال بسیار خوبی است. به نظر من این مدل‌ها صرفاً در حد تئوری کارایی دارند. به طوری کلی ۱۰ تا ۱۵ مدل مدیریت دانش وجود دارد که از نظر آکادمیکی مورد تایید هستند اما در عمل کارایی خوبی ندارند. چیزی که من طی این سال‌ها آموختم این بود که این مدل‌ها صرفاً روی کاغذ خوب به نظر می‌رسند، نمودارها و گراف‌های خوب و جذابی تولید می‌کنند؛ یا بر اساس این مدل‌ها پروژه دارای فازها و مراحل مختلفی است که در دید اول بسیار چشم‌گیر هستند. بر اساس تجربیات این سال‌ها به نظرم مدل‌های مدیریت دانش می‌توانند به عنوان یک چارچوب کلی بکار گرفته شوند که راهنمای مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان باشند. به نظر من روند اجرای مدیریت دانش باید روز به روز و با توجه به بازخوردهای گرفته شده از اقدامات انجام شده تعیین شود. زیرا مثلاً در بعد فناوری، اعمال تغییر و سفارشی‌سازی نسبتاً ساده است، اما در مورد افراد این چنین نیست و اعمال تغییرات از پیش تعریف شده در مدها همیشه مقدور نمی‌باشد.

MTA: یکی از مهمترین اقدامات در پیاده‌سازی مدیریت

آرولینگ: این سوال از این جهت حائز اهمیت است که باید در همان ابتدای کار از انتظارات کارفرما از مدیریت دانش آگاه شوید. افراد درک متفاوتی از موفقیت دارند، از این رو رسیدن به درک و ادبیات مشترک با کارفرما نسبت به موفقیت در همان ابتدای پروژه گامی کلیدی در پاسخگویی به نیازهای کارفرماست. با این کار نه تنها رضایت کارفرما جلب می شود بلکه می توان تاثیر خدمات ارائه شده در موفقیت مدیریت دانش را ارزیابی کرد. ارزیابی به دو طریق کیفی و کمی انجام می شود. ارزیابی کمی نسبتاً ساده تر است زیرا سنجش و تجزیه و تحلیل اعداد و ارقام و نمودارها ساده تر است، اما ارزیابی کیفی پیچیدگی های مخصوص به خود را دارد که در واقع درک تغییر ایجاد شده در رفتارهایی است که افراد در شرایط مختلف در محل کار از خود بروز می دهند، از این رو به زمان بیشتری نیز نیاز دارد. در ایران زمان در نظر گرفته شده برای پروژه پیاده سازی مدیریت دانش چقدر است؟

MTA: در ایران فاز اول شروع پروژه مدیریت دانش بین ۷ تا ۹ ما است. چطور؟

آرولینگ: این مدت بسیار کوتاه است. این بازه زمانی برای معرفی تکنولوژی جدید و انطباق نیازهای سازمانی با زیرساخت های فناوری اطلاعات کافی است اما برای پیاده سازی اصول مدیریت تغییر و ترویج فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و جلب مشارکت افراد به زمان بیشتری نیاز است، مگر اینکه هم بودجه کلانی برای انگیزش افراد تخصیص داده شده باشد و هم از اهرم های فشاری برای تغییر استفاده شود.

در آینده از تجربیات ایشان در کارگاه های تخصصی مدیریت دانش و همچنین مصاحبه پیرامون موضوعات و مفاهیم مختلف در حوزه KM بهره مند خواهیم شد.

پایلوت اجرا شده و سپس نتایج موفقیت آمیز آن در سراسر سازمان اطلاع رسانی شود. در صورت شفاف سازی روابط و ارائه نتایج واقعی پایلوت به سایر واحدهای سازمان، افراد از جزئیات روند طرح مطلع شده و به مرور زمان مشارکت افراد بالا می رود. **MTA: برای ترویج و غنی سازی فرهنگ به اشتراک گذاری دانش در سازمان چه راهکارهایی را پیشنهاد می کنید؟ و چگونه کارکنان را به مشارکت در اجرای اقدامات مدیریت دانش ترغیب می کنید؟**

آرولینگ: در پروژه مدیریت دانش فرهنگ و افراد هم ارز یکدیگر هستند. فرهنگ در واقع نحوه کار کردن، خوردن، صحبت کردن، تعامل کردن، رفتار ما در محل کار و خیلی از رفتارهای ریز دیگر است. مهمترین عنصر کلیدی برای فرهنگ سازی در هر موضوعی انگیزش است. منظور از انگیزش این است که شما برای تمامی سوالاتی که ممکن است کارکنان برای چرایی پیاده سازی مدیریت دانش بپرسند، پاسخ قانع کننده ای داشته باشید. سوالاتی از قبیل چرا من باید در پیاده سازی مدیریت دانش مشارکت کنم؟ چرا باید تجربیاتم را با سایرین به اشتراک بگذارم؟ چرا باید تجربیاتم را مستند کنم؟ و سوالاتی از این قبیل که شما ممکن است به کرات با چنین سوالاتی مواجه شوید و باید برای آنها پاسخ های متنوع و قانع کننده ای داشته باشید. برای پاسخ به این سوالات می توانید نمونه های موفق، دستاوردهای حاصل از مدیریت دانش از قبیل کاهش دوباره کاری ها و اختراع مجدد چرخ را بازگو کنید. از این طریق و با گذشت زمان می توان افراد را به مشارکت در اجرای مدیریت دانش ترغیب نمود.

MTA: سوال دیگر اینکه چگونه اثربخشی پروژه را به تصویر می کشید؟ و در واقع انتظار شما از یک پایان خوب و اثربخش چیست؟





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار



ده حوزه و مفهومی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به آن توجه کنید!

دیوید اسکایرم، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، در یکی از مقالات خود، به ده حوزه و مفهوم که سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به آنها توجه کنند، به شرح زیر اشاره می‌کند:

- به این فکر کنید که مدیریت دانش چگونه می‌تواند برای سازمان شما، ارزش و فرصت‌های جدید خلق کند؟! مدیریت دانش را در کلیه ابعاد سازمان نهادینه کنید!
- شناخت فرهنگ سازمانی و دغدغه‌های پرسنل را در اولویت اول قرار دهید!
- مفهوم مدیریت دانش شخصی را برای پرسنل به منظور تهییج آنان برای مشارکت در برنامه مدیریت دانش ارائه کنید!
- پس از کسب دانش ضمنی خیرگان و پرسنل با سابقه خود، از آن در سازمان و در جای مناسب استفاده کنید!
- فضاهای تعاملی مانند انجمن‌های خبرگی را در سازمان توسعه دهید!
- از فناوری به درستی و با هدف تعامل پرسنل با یکدیگر در سازمان استفاده کنید!
- اقدامات انجام شده در راستای برنامه مدیریت دانش را در سازمان با شاخص‌های مناسب بسنجید!
- اقدام به تجاری‌سازی دانش سازمان خود کنید و از پتانسیل‌های دانشی به منظور توسعه بازار و مشتریان خود استفاده کنید!
- پرسنل را نسبت به پذیرش مسئولیت فعالیت‌های دانشی خود و عدم سوءاستفاده از آنها، آگاه کنید!

منبع: www.skyrme.com

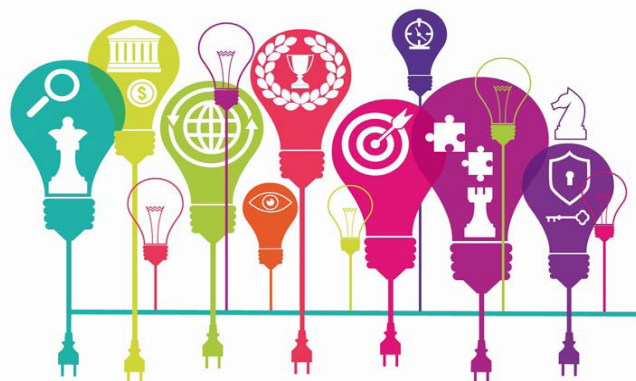
مهارت‌های مورد نیاز تیم مدیریت دانش و دانشکاران سازمان:

اعضای تیم مدیریت دانش و همچنین دانشکاران سازمان، به منظور پیشبرد امور مرتبط با خود، نیازمند ۶ مهارت زیر هستند:

- مهارت‌های استراتژیک مانند رهبری، تفکر سیستمی و ...
 - مهارت‌های مدیریتی مانند مدیریت منابع انسانی، توانایی ایجاد تیم و ...
 - مهارت‌های فکری مانند توانایی حل مسأله، تفکر مفهومی، تحمل ابهام و ...
 - مهارت‌های ارتباطی مانند مذاکره، بازاریابی، گوش دادن مؤثر
 - مهارت‌های مدیریت اطلاعات مانند مدیریت محتوا، مدیریت پایگاه داده و ...
 - مهارت‌های فناوری اطلاعات مانند معماری اطلاعات، برنامه‌های کاربردی سیستمی، جریان‌های کار و ...
- میزان تمرکز بر مهارت‌های مذکور با توجه به شرح وظایف و ماهیت نقش افراد، از نقشی به نقش دیگر متفاوت خواهد بود.

منبع: گزارش شرکت مشاوره مدیریت TFPL بریتانیا

skills



پنج نتیجه کلیدی از یک پژوهش جهانی درباره مدیریت دانش

طی پژوهشی که در سال ۲۰۱۴ پیرامون مدیریت دانش و میزان نهادینه شدن آن در سازمان‌ها در سطح جهان انجام شد، نتایج جالبی به دست آمد که در ادامه می‌آید:

- «بلوغ مدیریت دانش در سازمان» و «اندازه سازمان» رابطه مستقیم دارند.
- «مدت زمانی که سازمان مدیریت دانش را بکار گرفته است» و «مقدار ارزش کسب شده توسط سازمان از طریق مدیریت دانش» رابطه مستقیم غیرخطی دارند.
- «اندازه انجمن‌های خبرگی (تعداد نفرات عضو)» و «اثر بخشی آنها» رابطه مستقیم دارند.
- «معضلات بعد فرهنگ در پیاده‌سازی مدیریت دانش» و «میزان یکپارچه‌شدن مدیریت دانش با فرآیندهای سازمان» رابطه معکوس دارند.
- مهم‌ترین مهارت‌هایی که فعالان حوزه مدیریت دانش برای اعضای تیم مدیریت دانش سازمان‌ها پیشنهاد کردند به ترتیب عبارت بودند از:
 - مهارت‌های فناوری اطلاعات
 - مهارت‌های مدیریت اطلاعات
 - مهارت‌های مدیریت تغییر
 - مهارت‌های تسهیل‌گری
 - مهارت‌های خاص مرتبط با سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند.

منبع: پژوهش جهانی سال ۲۰۱۴ شرکت مشاوره مدیریت Knoco

نکاتی مهم در «بهبود بهره‌وری» مدیریت دانش به عنوان «زنجیره تأمین دانش» در سازمان شما

اگر مدیریت دانش را به منزله «زنجیره تأمین دانش» در سطح سازمان در نظر بگیریم، نکاتی وجود دارد که اگر به آنها توجه نکنیم، می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری مدیریت دانش در سازمان شوند. در ادامه به هفت عامل مهم اشاره می‌شود:

- تولید دانش؛ بیشتر از نیاز سازمان
- اتلاف زمان در انجام فرآیندهای مدیریت دانش؛ مانند تأخیر در پاسخ به سوالات در انجمن‌های خبرگی
- افزودن لایه‌های غیرضروری دسترسی به منابع دانشی
- انجام فعالیت‌های غیرضروری در حین فرآیندهای مدیریت دانش؛ مانند مطالعه تعداد زیادی دانش و مستند برای پی‌بردن به موضوعی خاص به دلیل عدم وجود خلاصه‌های کاربردی دانش‌ها و مستندات دانشی
- مراجعات غیرضروری؛ مانند رجوع به منابع مختلف دانشی به دلیل عدم وجود سامانه و یا مخزن مشترک
- وجود انبوهی از دانش‌ها و مستندات غیرضروری، غیرمرتبط، مشابیه
- وجود انبوهی از دانش‌ها و مستندات تاریخ گذشته و دارای کیفیت پایین

منبع: www.nickmilton.com





فرید آقالر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

◆ همسوسازی چشم‌انداز مدیریت دانش با استراتژی کلی کسب و کار

اتصال مدیریت دانش با نیازهای استراتژیک سازمان، یکی دیگر از راه‌های موفقیت بلند مدت مدیریت دانش می‌باشد. وقتی که چشم‌انداز مدیریت دانش خود را با اهداف سازمان همسو می‌کنید، در نتیجه این دو به هم گره خورده و چشم‌انداز مشترکی تولید می‌شود که به راحتی در میان کارکنان قابل گسترش است. این موضوع همچنین باعث می‌شود ایجاد یک مثال متقاعدکننده برای فعالیتهای مدیریت دانش آسان‌تر شود.

برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت فزانوردی و دفاعی Rockwell Collins به دو شاخه مدیریت دانش و آموزش تقسیم می‌شود. در این شرکت فعالیتهای مدیریت دانش با برنامه‌های مالی و استراتژیک شرکت که جهت‌گیری‌ها و فعالیتهای پنج سال آینده شرکت را تعیین می‌کنند گره خورده است.



◆ شناسایی نیازهای ضروری به منظور تسریع در دستیابی به اهداف

برنامه مدیریت دانشی که غرق در فعالیتهای خود شود و به مشکلات سازمان بی اهمیت باشد، مطمئناً دچار رکود خواهد شد. برنامه‌های موفق به طور مداوم در حال تغییر و سازگاری با فناوری، انتظارات کارکنان و نیازهای سازمانی هستند لذا هوشمندانه است که برنامه مدیریت دانش خود را به طور مداوم در برابر دیگر برنامه‌های سازمانی محک بزنید تا بتوانید پیشرفت‌های صورت گرفته را اندازه‌گیری کنید، نیازهای ضروری را شناسایی کنید و مطمئن شوید که برنامه شما از اتفاقات به روز سازمان عقب نباشد.

یکی از راه‌های ارزیابی برنامه مدیریت دانش، استفاده از مدل‌های ارزیابی بلوغ می‌باشد. شناسایی گپ‌ها به شما کمک می‌کند که استراتژی مدیریت دانش خود را با نیازهای کسب و کارتان همسو کنید و برنامه مدیریت دانش را در قسمت‌هایی از سازمان که مورد نیاز است گسترش دهید. شرکت نفتی شل در سال ۲۰۱۲ برنامه‌های مدیریت دانش خود را مورد ارزیابی قرار داد. نتایج حاصل از این ارزیابی یکی از دلایلی بود که این شرکت رویکرد مدیریت دانش خود را به طور کلی تغییر داد و با یک

شکست‌ها و موفقیت‌هایی که در سال گذشته در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف به دست آمدند، مبنای مناسبی برای جهت‌گیری بهتر در سال ۲۰۱۸ می‌باشند. درس آموخته‌های حاصل از این تجارب می‌بایست در دسترس دیگر سازمان‌ها قرار گیرد تا بتوانند فعالیتهای مدیریت دانش خود را با رویکردی بهتر آغاز نمایند. در این نوشتار، ۵ راه برای توسعه یک استراتژی موفق مدیریت دانش در سال ۲۰۱۸ آورده شده است:

◆ شروع کوچک و هدفمند منطبق با یکی از نیازها یا مشکلات سازمان

شروعی کوچک به همراه اهداف واضح، روشن و نزدیک، به شما این امکان را می‌دهد تا به بردهای سریع دست پیدا کنید و ارزش واقعی مدیریت دانش را قبل از ایجاد وقفه در حمایت‌ها و جهت‌دهی‌های بالادستی به نمایش بگذارید. به مشکلات ملموس و حساس به زمان یا فرصت‌های تجاری که برای رهبران کسب و کار مهم است حمله کنید و پس از دستیابی به موفقیت، تلاش‌ها و فعالیتهای مدیریت دانش را از آنجا گسترش دهید.

به طور مثال جرقه اولیه مدیریت دانش در شرکت داروسازی Abbott از نیاز سازمان به کاهش میزان دانش‌های از دست رفته شرکت بوجود آمد. زمانی که یکی از بخش‌های این شرکت از دیگر بخش‌ها جدا می‌شد، حجم وسیعی از دانش شرکت در معرض از دست رفتن قرار می‌گرفت. به همین منظور تمامی تلاش‌های مدیریت دانش برای دستیابی به دو هدف متمرکز شد:

◆ کسب دانش مرتبط با محصولات

◆ حمایت از تسهیم دانش قبل از آنکه درس آموخته‌های سازمانی در خلال این تغییرات بزرگ از دست برود.

همسوسازی کسب و به اشتراک‌گذاری دانش با این دسته از نیازهای ضروری سازمان، به شما کمک می‌کند تا هزینه، زمان و انرژی صرف شده برای مدیریت دانش را توجیه‌پذیر کنید. این رویکرد در زمان توسعه مدیریت دانش می‌تواند به دیگر واحدها یا مشکلات سازمان تسری پیدا کند و مشکلات ضروری آن واحدها را حل نماید.





موفقیت را ابزاری برای توسعه مدیریت دانش در سطح شرکت قرار داد. برنامه جامع مدیریت دانش NextEra Energy علاوه بر حمایت از انجمن‌های خبرگی، مدیریت محتوا و سرعت و دقت انتقال اطلاعات را نیز ارتقا بخشید. همچنین باعث شکسته شدن گروه‌های دانشی کوچک و انتقال دانش آنها به کل مجموعه شد.

◆ منعطف کردن و تکمیل استراتژی مدیریت دانش در راستای کسب و کار

یکی دیگر از راه‌های جلوگیری از رکود در برنامه‌های مدیریت دانش، ارزیابی مجدد و بروزرسانی اولویت‌های استراتژیک مدیریت دانش می‌باشد که موجب شتاب بخشیدن به آن خواهد شد.

گروه مهندسی ارتش ایالات متحده استراتژی مدیریت دانش خود را با نیازهای تجاری یکپارچه کرده است و از این طریق مطمئن شده است که فعالیت‌های حال و آینده مدیریت دانش در راستای بهبود عملکردش قرار دارد.

زمانی که ارتباط فعالیت‌های مدیریت دانش خود را با سازمانتان تعمیق بخشید، می‌توانید آن را در مسیری هدایت کنید که مطمئن هستید باعث ایجاد ارزش برای سازمان می‌شود پس در ابتدای سال ۲۰۱۸ نگاه عمیقی به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیریت دانش در سازمان خود بیاندازید و تغییراتی ایجاد کنید که برنامه مدیریت دانش بتواند در موفقیت سازمان نقش بسزایی داشته باشد.

منبع: www.APQC.org

استراتژی و مدل عملیاتی جدید و همچنین راه‌حل‌های مدیریت دانش در سطح سازمانی به فعالیت پرداخت. این موضوع به آنها کمک کرد که فعالیت‌های مدیریت دانش را در راستای اهداف شرکت جهت‌دهی کنند و به جای تمرکز بر جزیره‌های دانشی در برخی تیم‌ها و واحدها، یک برنامه عملیاتی جامع در سطح شرکت داشته باشند.

◆ حرکت در جهت ایجاد یک برنامه ثابت مدیریت دانش برای سازمان

بهترین راه برای رشد و توسعه یک برنامه مدیریت دانش چیست؟ دستیابی به موفقیت‌های سریع و واکنش به نیازهای جدید سازمان، بهترین راه برای رشد سریع برنامه مدیریت دانش می‌باشد. اکثر برنامه‌های بلوغ یافته مدیریت دانش به دنبال دستیابی به اهداف زیر هستند:

- ◆ اثبات مدیریت دانش در تمام شرکت
- ◆ ارتقا سطح استانداردسازی
- ◆ دستیابی به مزیت نسبی

مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها از یک بخش یا فرآیند (معمولاً یکی از آنها با بیشترین نیاز ضروری) شروع می‌شود و سپس به بیرون از آن گسترش می‌یابد. شرکت NextEra Energy یکی از بزرگترین شرکت‌های تولید نیروی هسته‌ای و انرژی پاک در دنیا است. این شرکت پس از آنکه انجمن‌های خبرگی را برای بخش تولید قدرت خود راه‌اندازی کرد، این





حسن دوست آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

- عدم شرح پیرامون اهمیت پاسخگویی به سوال مطرح شده
- عدم وجود شواهدی مبنی بر پژوهش قبلی سوال کننده در ارتباط با موضوع

تنها نکته مثبت این درخواست و پیام، خلاصه بودن آن است. این نکته را نیز باید در نظر گرفت که اختصاص زمان بسیار زیاد و شرح بیش از اندازه مسئله نیز می تواند عامل نقص در پرسش و پاسخ باشد.

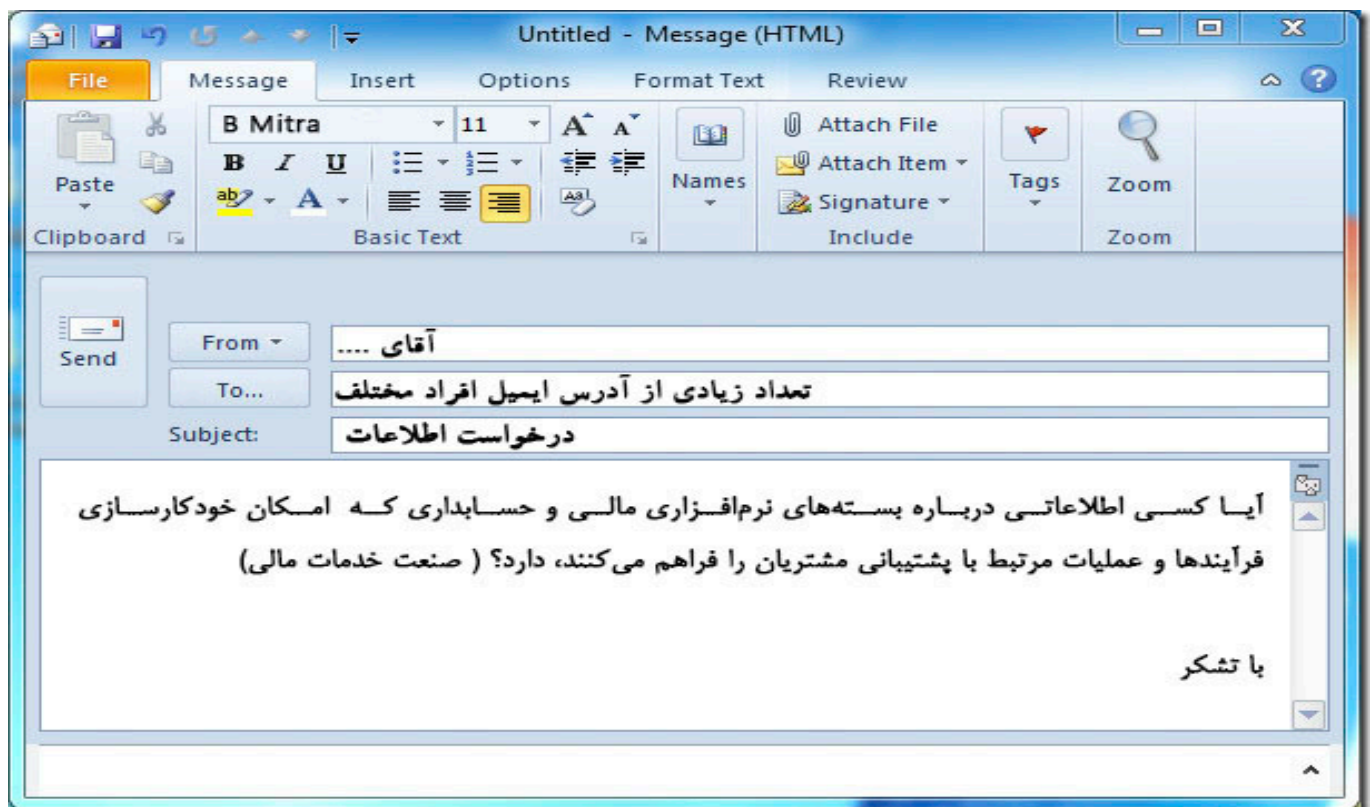
راه حل :

با رعایت ۱۰ قانون ساده می توان درخواستها و پیامهای مناسبی را برای ارسال به دانشکاران به رشته تحریر درآورد. درخواست مناسب می تواند دانشکاران را در جهت پاسخ به سوال مطرح شده ترغیب کرده و فرآیند پاسخگویی و تسهیم دانش را تسهیل نماید.

در یک سازمان که بر فرهنگ اشتراک دانش تاکید می نماید، بایستی تمامی پرسنل یکدیگر را در راه رسیدن به اطلاعات مفید و به موقع یاری دهند. همواره در سازمان، دانشکاران از اصلی ترین منابع و مراجع دریافت اطلاعات و درس آموخته ها محسوب می شوند. ادبیات مورد استفاده در درخواست کمک و همفکری با دانشکاران می بایستی از اصول مشخصی پیروی کند.

شرح مسئله :

عموما درخواستهای ارسالی برای دانشکاران از نظر محتوایی دچار نواقصی می باشند. مثال زیر نمونه ای از این قبیل موارد است که در قالب یک ایمیل ارسال شده است :



رعایت این قوانین در ارسال درخواست و سوال، چه به صورت ایمیلی و چه در فروم و شبکه های اجتماعی سازمان می تواند یاری رسان باشد.

نقایص موجود در این پیام در زیر بیان شده است :

- ارسال به تعداد زیادی از افراد
- موضوع نامشخص
- درخواست مبهم



این موارد عبارتند از:

۱۰- به دانشکار توضیحات لازم را درباره نحوه پاداش‌دهی و رعایت مالکیت فکری ارائه دهید.

اغلب اصول ذکر شده برای بسیاری از نویسندگان واضح و بدیهی می‌باشد. با این حال قوانین ۸، ۹ و ۱۰ مستلزم تفسیر بیشتری است:

اصل ۷ و ۸ با هم کمک می‌کنند تا دانشکاران نسبت به ارائه راه و روش‌های جدید و خلاقانه ترغیب شوند.

اصل ۹ وجود یک فرهنگ، تسهیم دانش را مورد تاکید قرار می‌دهد. هنگامی که یک درس آموخته و بسته دانشی استخراج می‌شود بایستی در بانک‌های دانشی مناسب برای دسترسی و بکارگیری توسط دیگران به اشتراک گذاشته شود.

اصل ۱۰ به بحث انگیزش اشاره می‌کند. برخی از دانشکاران در قبال ارائه راه‌حل و تجارب و مهارت‌های کاری خود، انتظار دریافت پاداش دارند.

بنابراین این موضوع نیز باید در زمان پرسش از دانشکار در نظر گرفته شود. همچنین بهتر است پس از دریافت پاسخ، طی نامه یا ایمیلی از پاسخگویی و تسهیم دانش وی تشکر به عمل آید.

۱- با استفاده از ۵ تا ۱۰ کلمه موضوع و سرتیتر را به صورت کاملاً شفاف بیان نمایید.

۲- خود را کامل معرفی کرده و نقش و سازمان خود را بیان کنید.

۳- مسئله را به طور خلاصه و شفاف ذکر کنید.

۴- اهمیت حل مسئله را برای دانشکار شرح دهید.

۵- نوع کمک مورد درخواست خود را به طور دقیق مشخص کنید

۶- یک محدوده زمانی را برای دریافت پاسخ تعیین نمایید.

۷- در صورت مسئله، مواردی که می‌دانید و آموخته‌اید را ذکر کرده و مواردی را که اطلاعی از آن ندارید و مورد پرسش شما است را بیان کنید.

۸- از دانشکار بخواهید تا سایر افرادی که می‌توانند به سوال مطرح شده، پاسخ دانشی دهند را معرفی کرده و بگویند که چه مواردی باید بیشتر مورد بررسی قرار بگیرد.

۹- در مورد چگونگی تسهیم آموخته‌های خود با دانشکار مشورت نمایید و او را در جریان فرآیند آن قرار دهید.



منبع: [simple--10-www.linkedin.com/pulse/how-ask-help-rules-stan-garfield](https://www.linkedin.com/pulse/how-ask-help-simple--10-www.linkedin.com/pulse/how-ask-help-rules-stan-garfield)

دانش من منحصر به فرد است؛ نمی‌توانم آن را بنویسم!!!



احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

در بیش‌تر مواقع پزشکان و جراحان تراز اول دانش خود را به عنوان یک نقطه قوت بیان می‌کنند و کم‌تر تمایل به اشتراک‌گذاری آن با دیگران دارند. آنها می‌گویند «هیچکس نمی‌تواند کاری که من انجام می‌دهم را انجام دهد، من منحصر به فرد هستم»؛ «دانش من منحصر به فرد است و بخشی از وجود من است،

چگونه می‌توانم آن را بنویسم و به دیگران ارائه کنم؟» معمولاً این افراد نقاط قوت قابل قبولی در حوزه تخصصی خود دارند. آنها احتمالاً دارای یک دانش و مهارت منحصر به فرد هستند و در طول سال‌های زیاد تجربه و تخصص بالایی کسب کرده‌اند. بسیاری از دانشی که نزد این افراد است در ذهن آنها ریشه دوانده و کاملاً ضمنی و پنهان است و مدون‌ساختن آن بسیار دشوار به نظر می‌رسد.

یکی از چالش‌هایی که در جاری‌سازی مدیریت دانش با آن مواجه خواهیم شد عدم تمایل به تسهیم دانش در بین خبرگان سازمان است. «دانش من منحصر به فرد است» جمله‌ای است که در مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش حتماً به گوشمان خواهد رسید و برای پاسخ دادن به آن باید آماده باشیم. نیک میلتون که مدیریت ارشد دانش در بسیاری از سازمان‌های اروپایی بوده، تجربیات خود را مواجه با این پرسش در حوزه خدمات بهداشتی انگلستان اینگونه شرح می‌دهد:





شود که «دانش من منحصر به فرد است ولی می‌توان آن را نوشت و به اشتراک گذاشت». برخی از اقداماتی که می‌توان در این راستا انجام داد عبارتند از:

- استاد- شاگردی
- مربی‌گری
- یادگیری حین کار
- تکنیک‌های ثبت دانش
- داستان‌سرایی
- ارائه نمونه‌هایی برای یادگیری مورد محور

با استفاده از روش‌های مذکور ممکن است هرگز تمام دانش منحصر به فرد متخصصان را ضبط یا انتقال ندهیم، اما حتی انتقال ۱۰ درصد این موارد برای ذخیره کردن چندین زندگی کافی است.

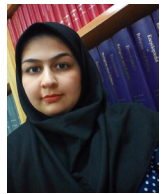
منبع:

www.nickmilton.com
My knowledge is unique - I can not write it down
2017/07

اما این بدین معنی نیست که مدیریت دانش نمی‌تواند کمکی به ثبت و به اشتراک‌گذاری آن کند.

برای شروع، اگر دانش بسیار مهم و منحصر به فرد است، باید به آن شخص گفت که همانطور که دانش شما به عنوان یک دانش انحصاری نقطه قوت محسوب می‌شود به همان میزان نیز می‌تواند یک نقطه شکست باشد و اگر به موقع ثبت و به اشتراک‌گذاشته نشود با رفتن شما دانش شما نیز می‌رود و در نتیجه این بیماران هستند که رنج می‌برند. برای متقاعد کردن این افراد بایستی با آن‌ها صحبت کنیم چند سوال بپرسیم:

- این چیزی است که شما می‌دانید خیلی منحصر به فرد است؟
 - آیا شما واقعا تنها فرد در سازمان / صنعت / کشور / جهان است که این را می‌داند؟
 - اگر دچار بیمار شدید شوید و یا به هر دلیلی قادر به کار کردن نباشید و دانش شما در دسترس نباشد چه اتفاقی می‌افتد؟
 - چه تاثیری روی شرکت / مشتریان / بیماران خواهد داشت؟
 - آیا این درست است؟ اگر نیست، ما چه کاری می‌توانیم در این مورد انجام دهیم؟
- از طریق این پرسشنامه، می‌توان امیدوار بود که متخصص متوجه



زهرا اسلامی
کارشناس مدیریت دانش

مقدمه

امروزه دانش به طور چشمگیری به عنوان یکی از مهم ترین منابع سازمانی به رسمیت شناخته شده است و در حقیقت از آن به عنوان یک عامل کلیدی متمایز در عرصه کسب و کار جهان امروز یاد می شود. همچنین بر اساس تعاریف صاحب نظران حوزه مدیریت دانش، می توان دانش را یک منبع نامشهود اقتصادی برای سازمان دانست.

همانطور که می دانیم منظور از پیاده سازی مدیریت دانش (KM)، ایجاد محیطی مناسب به منظور کسب دانش و به کارگیری منابع دانشی است که در آن افراد با دسترسی به و اشتراک گذاری این منابع، در راستای ارتقاء سطح مهارت های خود و همچنین ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گام برمی دارند.

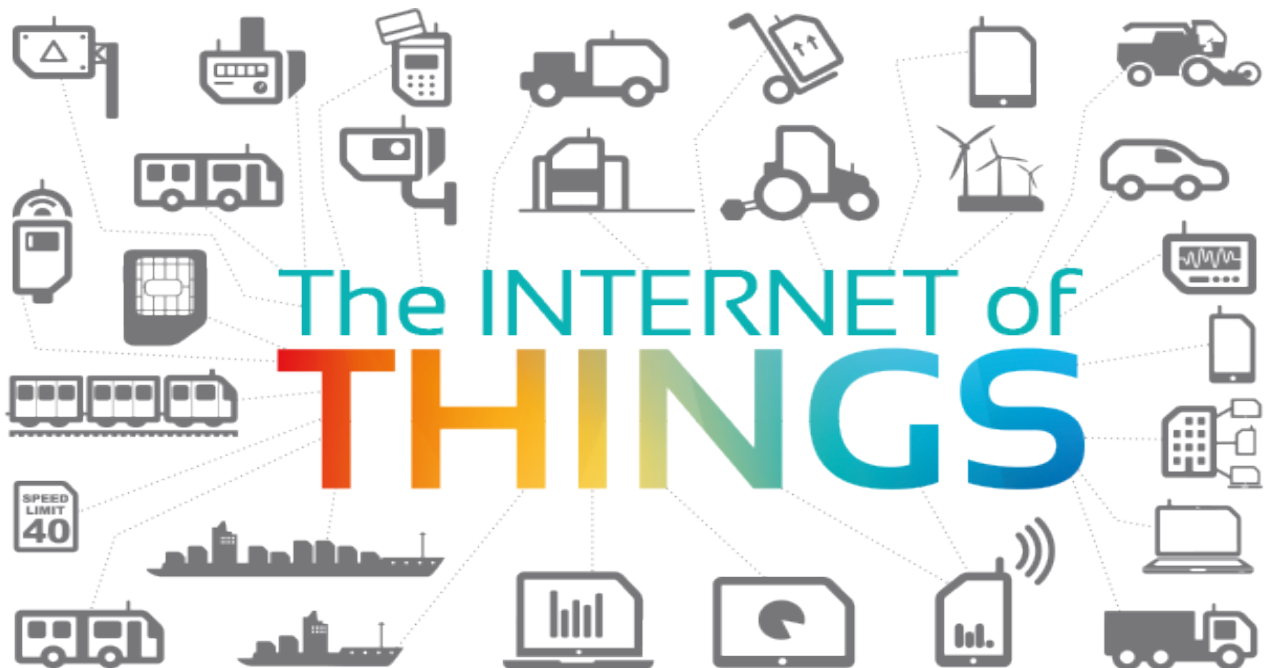
یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش تصفیه داده هایی است که از منابع غیرقابل اعتماد وارد سازمان می شوند. امروزه مدیریت دانش قادر است تا با کمک اینترنت اشیا داده های متنوع را مورد ارزیابی قرار داده و به سازمان ها در رسیدن به دانش جدید کمک کند.

خلق ارزش به کمک IOT

با روی کار آمدن اینترنت اشیا (IOT)، سازمان ها به منظور دستیابی به ارزش های جدید و سود بیشتر می بایست اهداف

سازمان را مورد بازنگری قرار دهند. ارائه خدمات از سوی شرکت ها و تشویق مشتری به پرداخت هزینه، همواره از بخش های مورد توجه یک مدل کسب و کار بوده و همچنین به عنوان منبعی برای خلق ارزش نیز تلقی می شود. در شرکت هایی که همچنان در حال توسعه محصولات سنتی خود هستند، می توان ارزش را شناسایی نیاز پایدار مشتری و ارائه راهکارهای پیشرفته مهندسی به آن ها تعریف نمود. به کمک IOT می توان عملکرد مطلوب یا غیر مطلوب محصول و همچنین رفتار مشتریان در رابطه با خدمت ارائه شده را مورد بررسی قرار داده و از طریق تجزیه و تحلیل های جدید، ارائه خدمات با اثربخشی بهتری صورت پذیرد و محصولات نوآورانه تری به بازار عرضه شود.

با رشد ابزار و تکنولوژی های انتقال اطلاعات در لحظه از طریق شبکه های بی سیم، امکان ایجاد دانش جدید در مشتریان و فروشندگان مهیا شده است. سازمان ها یا شرکت هایی که از فناوری IOT بهره می گیرند امکان گردآوری اطلاعات مربوط به عملکرد محصولات و خدمات خود را داشته و با بررسی و تجزیه و تحلیل این اطلاعات نسبت به ارتقاء عملکرد خود اقدام می نمایند. در واقع این شرکت ها با جمع آوری داده های گردآوری شده حاصل از سیستم های IOT به نتایج سودآورتری دست خواهند یافت. این داده های گردآوری شده می توانند شرکت ها را در زمینه تغییر طراحی، ارتقاء کیفیت و یا نگهداری محصولات خود یاری رسانند.



سیستم‌های مدیریت دانش (KMSs)

مدیریت دانش (KM) فرآیند شناسایی، کسب، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری آن دسته از دارایی‌های فکری است که برای عملکرد بلند مدت سازمان حیاتی می‌باشد. سیستم‌های مدیریت دانش (KMS) می‌توانند ابزاری برای پیاده‌سازی این فرآیند در سازمان باشند؛ که شامل ابزارهایی همچون بایگانی اسناد، پایگاه‌های داده تخصصی، تالارهای گفتگو و سیستم‌های بازبانی اطلاعات هستند. با توجه به گستردگی حوزه مدیریت دانش می‌توان آن را در ۴ حوزه کاری تقسیم‌بندی کرد:

- مدیریت فرآیند کسب و کار
 - مدیریت محتوا
 - مدیریت محتوای وب و دانش
 - مدیریت برنامه‌های نرم‌افزاری
- دانش، کلید رشد اقتصادی آینده و تأمین‌کننده رفاه ملی است. منطبق با استدلال یانگ، مدیریت دانش مؤثر، باید به گونه‌ای باشد که هزینه‌ها را در کمترین زمان به حداقل رسانده و سرعت بهره‌وری را افزایش دهد.
- با توجه به اهمیت سیستم‌های مدیریت دانش در امر KM، نسل جدید KMS ها در عصر اینترنت اشیا باید دارای قابلیت‌های زیر باشد:
- قابلیت ایجاد و به اشتراک‌گذاری تجربیات شخصی در بستر مناسب؛
 - انتقال و تغییر داده‌ها از منابع مختلف؛
 - بهینه‌سازی داده‌ها به منظور کاربردهای مختلف؛
 - ایجاد قابلیت تصمیم‌گیری بهتر از طریق گردآوری داده‌ها در لحظه؛
 - جمع‌آوری داده‌های آموزشی و داده‌های حاصل از ابزارهای ماشینی؛
- این ویژگی‌ها با از بین بردن شکاف و ناهماهنگی‌های موجود در بخش‌های متعدد یک مجموعه، کیفیت خدمات را بهبود بخشیده و بهره‌وری بیشتری برای سازمان به ارمغان می‌آورند.

به‌کارگیری اینترنت اشیا در مدیریت دانش

اینترنت اشیا، سیستمی از کامپیوترها، دستگاه‌های مکانیکی و دیجیتال، انسان‌ها و ... است که هر کدام با یک کد مستقل و به عنوان یک وسیله‌ی متمایز، در شبکه اینترنت حضور دارند و سهم قابل توجهی از تبادل اطلاعات و رفتار و رابطه میان آن‌ها، بدون دخالت و نظارت مستقیم انسان انجام می‌شود.

مفهومی که در اینترنت اشیا نقش کلیدی را ایفا می‌کند، تولید داده است. داده‌هایی که اینترنت اشیا تولید می‌کند را می‌توان بر اساس معیارهای گوناگونی، جمع‌آوری، دسته‌بندی و سازماندهی کرد.

اینترنت اشیا با از بین بردن شکاف موجود بین دنیای فیزیکی و دیجیتال، پتانسیل این را دارد تا با ادغام عناصر محاسباتی متعدد، داده‌های موجود در سیستم‌های مدیریت دانش را در زمان و مکان مناسب در اختیار انسان قرار داده و کارایی این سیستم‌ها را بهبود بخشد. فناوری اینترنت اشیا به تولید داده‌هایی در انواع مختلف اقدام می‌کند که از این انواع می‌توان به RFID، آدرس‌ها و

شناسگرها، داده‌های توصیفی اشیا، داده‌های موقعیتی و محیطی فراگیر، داده‌های حسگر و سری‌های زمانی چندبعدی، داده‌های تاریخی، مدل‌های فیزیکی و عملگرها و داده‌های فرمان برای کنترل، اشاره کرد.

داده‌های حسی مختص به رویدادهای مختلف می‌تواند پس از تجزیه و تحلیل، به دانش عملی تبدیل شود و درک ما را از دنیای فیزیکی بهتر کند و در نتیجه به ایجاد ارزش افزوده در محصولات و خدمات می‌انجامد. برای مثال می‌توان به مواردی از قبیل خواندن دستگاه‌های اندازه‌گیری برای پیش‌بینی بهتر و متعادل کردن مصرف برق در شبکه‌های هوشمند؛ نظارت و پردازش دستگاه‌های حسگر متصل به بیماران یا افراد مسنی که می‌تواند بهداشت و درمان از راه دور را ارتقا دهد؛ تجزیه و تحلیل ترکیبی ترافیک، آلودگی هوا، آب و هوا و انبوه داده‌های حسی که می‌تواند به مدیریت بهتر شهری و ترافیک کمک نماید، اشاره نمود.

اینترنت اشیا با یکپارچه‌سازی داده‌ها به کمک سیستم‌های مدیریت دانش و همگرا کردن دنیای واقعی، دیجیتال و مجازی، قدرت و کیفیت تصمیم‌گیری افراد سازمان را با داشتن اطلاعات ساختاریافته افزایش می‌دهد. این قابلیت، شرکت‌ها و سازمان‌ها را در بهبود ارائه خدمات به مشتریان، تولید محصولات نوآورانه، شناسایی نقاط ضعف و قوت، تجزیه و تحلیل وضع موجود و حل مشکلات یاری می‌رساند.

نتیجه‌گیری

در مجموع باید گفت فناوری اینترنت اشیا می‌تواند در تولید داده‌های مدیریت دانش در فرایندهای دانش‌محور، به طور مستقیم در کشف دانش و به طور غیرمستقیم در دستیابی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، نقش مؤثری ایفا کند. از سوی دیگر، IOT قادر است تا با مرتفع نمودن مشکلات مربوط به تولید داده، تحلیل و کشف الگوها از طریق تولید خودکار داده‌ها و اطلاعات این فرآیند را سرعت بخشد.



منبع: www.emerald.com/Journal of knowledge management/ How the Internet of things can help knowledge management 2016



APQC'S 2018
KIM
CONFERENCE

APRIL 16-20
HOUSTON, TX

**SUPER EARLY-BIRD
NOW - DEC 1**

click here for more info 

مباحث این کنفرانس شامل سرفصل‌های زیر می‌باشد:

- توسعه استراتژی مدیریت دانش
- از بین بردن موانع مدیریت دانش
- تجربیات مشارکت در مدیریت دانش که با نتایج مثبت همراه است.
- برنامه‌ریزی و هماهنگ کردن استراتژی انجمن‌های خبرگی
- نقشه‌ی دانش
- استراتژی‌های سنجش مدیریت دانش
- طراحی، راه‌اندازی و تداوم انجمن‌های خبرگی
- آمادگی سازمانی برای مدیران دانشی
- تکامل و تداوم برنامه مدیریت دانش
- انتقال دانش بحرانی
- نقش رهبران اجرایی در مدیریت دانش
- ایجاد Business Case برای مدیریت دانش
- گفتگو به منظور رهاسازی دانش سازمانی
- فرآیندهای ضروری برای مدیریت دانش
- تکنیک‌های ارتباطی مدیریت دانش

سخنرانان:

Carla O'Dell •
مدیر عامل و نویسنده APQC

Dorothy Leonard •
نویسنده و سخنران

Nancy Giordano •
آینده‌پژوه استراتژیک

کنفرانس مدیریت دانش APQC 2018
زمان برگزاری: ۱۶ تا ۲۰ آوریل

طی سال‌های زیادی که کنفرانس مدیریت دانش برگزار می‌شود، با وجود توجه به مباحث تئوری، نیاز شرکت‌کنندگان به راهکار و نقشه‌های قابل اجرا مشهودتر است.

هدف از این کنفرانس ارائه نتایج و تجربیات به دست‌آمده از طریق برگزاری جلسات موضوعی و شبکه‌سازی پویا می‌باشد و در واقع بهترین فرصت برای توسعه حرفه‌ای مدیریت دانش است. با شرکت در این کنفرانس شما می‌توانید ابزار و منابعی را که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیاز دارید، بدست آورید تا به سازمان خود برای رقابت دانش محور و موفقیت کمک کنید.

آنچه که ما برای شما می‌خواهیم:

ما قصد داریم که شما از موفق‌ترین و بارزترین نمونه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش الگو بگیرید تا از آن‌ها برای ایجاد تغییر در سازمان خود استفاده کنید.

چه خواهید دید؟

۴۰ جلسه و کارگاه که توسط متخصصان مدیریت دانش و رهبران سازمانی فعال در سراسر جهان ارائه خواهند شد و همراه با تعامل، همکاری، بیان استراتژی‌ها و انتقال دانش می‌باشند. شما برای دستیابی به بالاترین سطح، به چنین ایده‌های نو و خلاقانه‌ای نیاز دارید.

چیزی که انتظار می‌رود:

سال قبل بیش از ۳۲۰ نفر شرکت‌کننده از بیش از ۲۶ کشور به ما ملحق شدند. بنابراین در این کنفرانس شرکت‌های تجاری، نشست‌های جانبی، آموزش، کارگاه، شبکه‌سازی و محتوای بیشتری نسبت به سال ۲۰۱۷ مورد انتظار است.



فاطمه فصیحی
کارشناس مدیریت دانش

عنوان کتاب:

مدیریت دانش و اطلاعات در سیستم‌های پیچیده

ویراستاران: Kecheng Liu, Keiichi Nakata, Weizi Li
مرکز تحقیقات کامپیوتری
مرکز ملی مطالعات فضایی CNES
انتشارات: Springer

معرفی

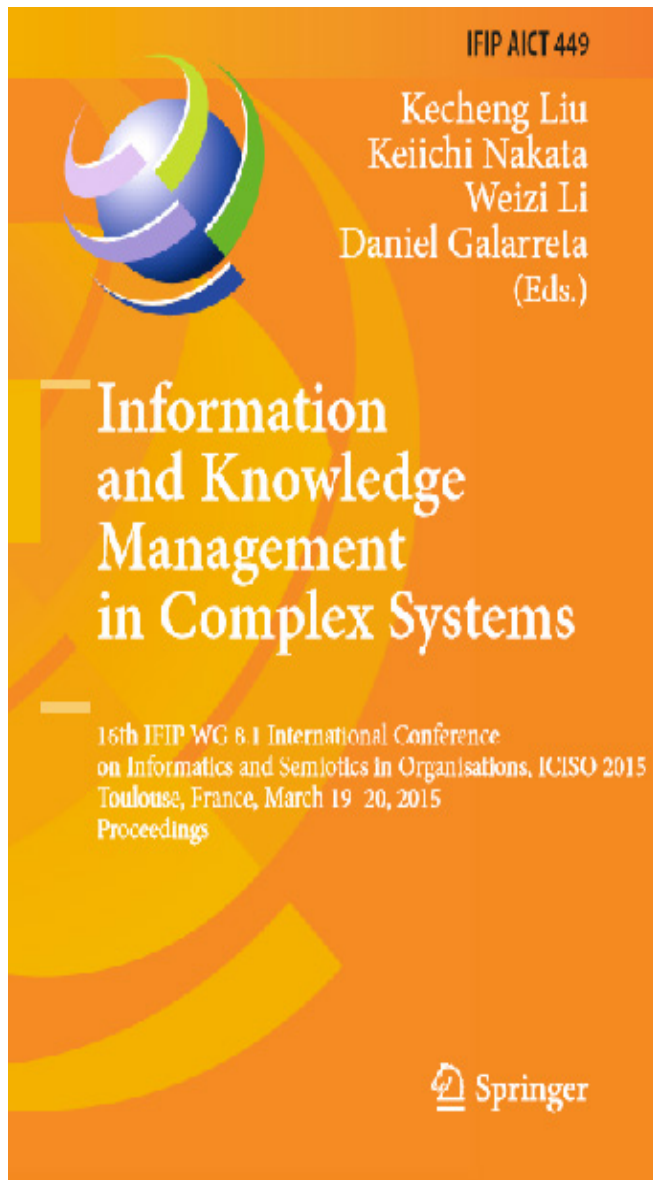
تسهیم دانش در DLR

متدولوژی نوین پیشنهاد شده در این کتاب، برای تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش فرآیندهایی استفاده می‌شود که مسیر صنایع پیشرفته را به سمت نوآوری هموار می‌سازد. این مطالعه بر روی رصدخانه فضایی هرشل و ماموریت فضایی ESA که در ماه مه ۲۰۰۹ آغاز و تا پایان آوریل ۲۰۱۳ ادامه داشت، تمرکز دارد.

مرکز هوافضایی آلمان DLR به عنوان یک سازمان پژوهشی، به طور گسترده‌ای به خلاقیت و ایده برای خلق دانش جدید متکی است. اما چگونه می‌توان ایده‌های خلاق را با وجود ناکارآمدی در فرآیندهای مدیریت دانش ارتقا داد؟

بعد از راه‌اندازی سیستم یکپارچه مدیریت دانش (EIWis) و نظرسنجی از کارکنانی که نسبت به مدیریت دانش احساس نیاز کرده بودند، مشخص شد که فناوری مهمترین عامل پیشبرد فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان نیست بلکه تبادل اطلاعات با دیگران و واکنش کارکنان است که نقش اصلی را در این زمینه ایفا می‌کند. بنابراین کارکنان عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش هستند و نه فناوری اطلاعات. با تشکیل گروه‌هایی از افراد مناسب (بصورت آنلاین یا آفلاین)، می‌توان فرآیندهای مدیریت دانش را به‌منظور تسهیم دانش و توسعه ایده‌های نو، بهبود بخشید.

در این حالت است که می‌توان از فناوری برای ارتقا فرآیندها و برقراری جریان دانشی در لایه‌های مختلف سازمانی استفاده برد. اقدام اجرایی دیگر در مرکز هوافضای آلمان، برقراری ارتباط بین پروژه‌های استراتژیک سازمان و مدیریت دانش بود که نتایج



آن ضمن گزارش به هیئت مدیره، روند دستیابی به اهداف استراتژیک از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش را نشان داد. سازمان هوا فضای آلمان از دو ابزار جهت به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان خود استفاده می‌کند که عبارت‌اند از: DLR-Wiki یکی از ابزارهای مورد استفاده به‌منظور تسهیم دانش در داخل مرزهای این سازمان است. دومین ابزار مورد استفاده، تشکیل جلسات و کارگاه‌های تسهیم دانش با حضور کارکنان مجرب است تا در کنار افزایش تعامل کارکنان محیط مناسبی برای خلق دانش جدید فراهم شود.

<http://mta.co.ir>