

مطالعات مدیریت دانش

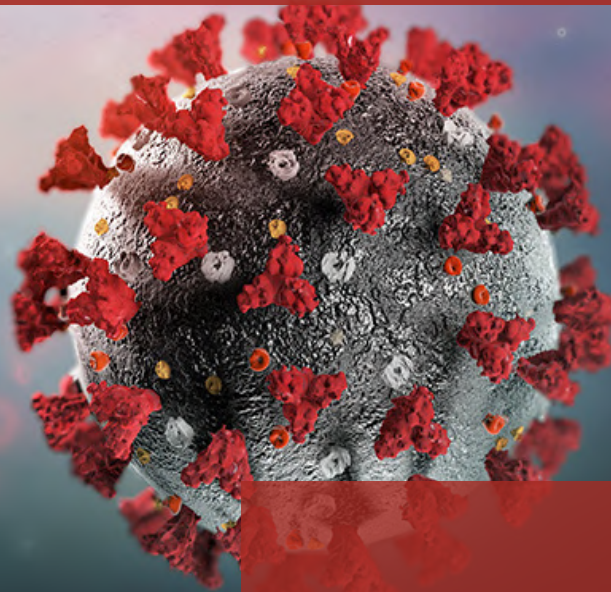
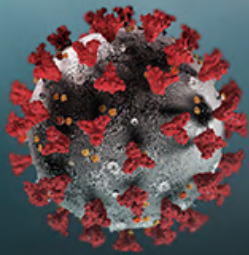
How Knowledge Management Plays a Life-Saving
Role in the Coronavirus Epidemic

تیر ماه ۱۳۹۹

۰۲۱-۴۴۹۷۴۵۲۳ 

@iranKMconsulting 

mta.co.ir 



مدیرمسئول: نوید نظافتی
سر دبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- سحر یاقوتی
- محمدحسن بختیاری
- زهرا اسلامی
- هدی عباسی
- مرتضی حسنی
- محمد سالار

دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir



ویراستاز: فاطمه فصیحی

مزایای قابل سنجش و ارزیابی مدیریت دانش	۴
فرآیند "روش اثبات شده" (proven practice): به آن نگوئید "به روش" (Best Practice)	۸
بودجه و زمان در مدیریت دانش	۱۲
فرهنگ یادگیری در سازمان	۱۵
اهمیت ویژه مدیریت دانش و نقش به‌سزای آن در زمان شیوع بیماری Covid-19	۱۷
مدیریت دانش؛ گسستگی در پیوستگی	۲۱
مدیریت دانش؛ معماری خشت اول	۲۴
مقابله با دست‌اندازهای جاده مدیریت دانش	۲۸
کنفرانس مدیریت دانش	۳۱
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۳

امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه



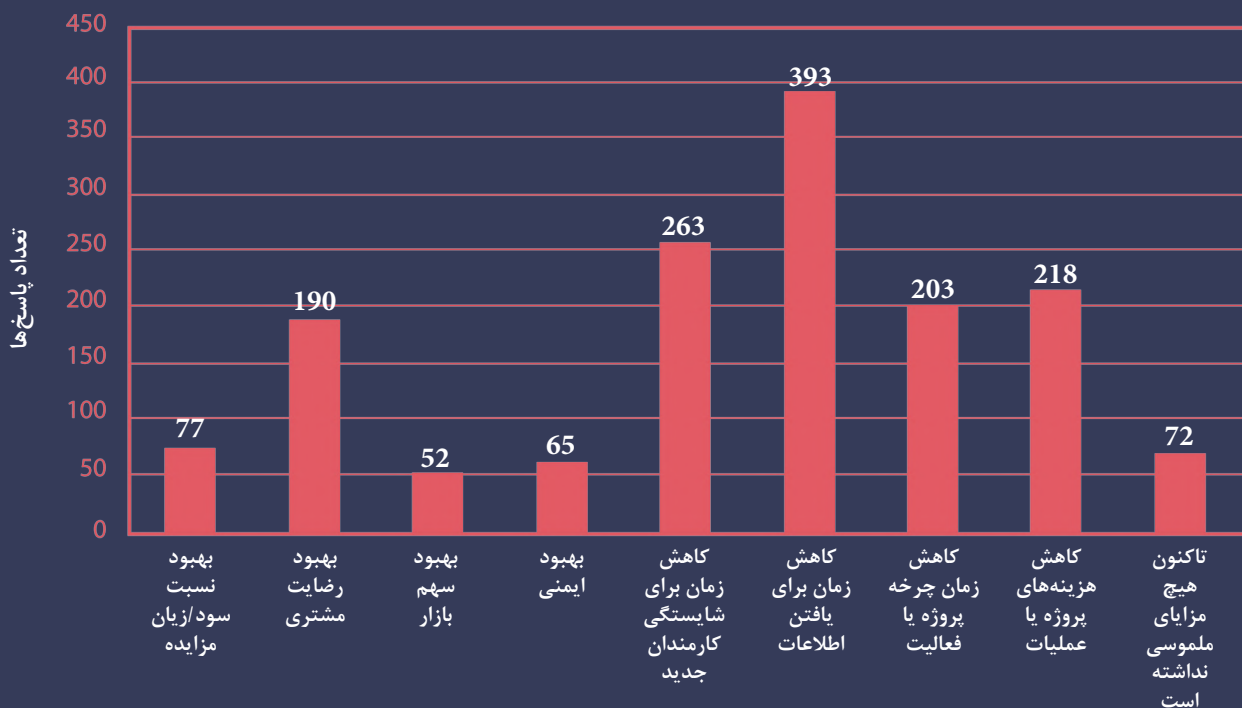
مزایای قابل سنجش و ارزیابی مدیریت دانش

معیارهای تجاری مدیریت دانش که آن را ارزشمند کرده، چیست؟ در این مطلب سعی داریم به یکی از مهم‌ترین سؤالات در خصوص مدیریت دانش پرداخته و به بررسی نتایج بسیار جالب آن بپردازیم.

در تحقیق انجام شده توسط شرکت ۵۲۷ Knoco، نفر از پاسخ‌دهندگان (طیف گسترده‌ای از مدیران دانش صنایع کوچک و بزرگ در شهرها و کشورهای مختلف) به سؤال زیر پاسخ دادند.

"تاکنون به چه مزایای ملموسی از مدیریت دانش دست یافته‌اید؟"

در نمودار زیر، نتایج حاصل از این پرسش نمایش داده شده که ممکن است هنگام بحث در مورد مزایای مدیریت دانش با ذی‌نفعان، برای شما مفید باشد.



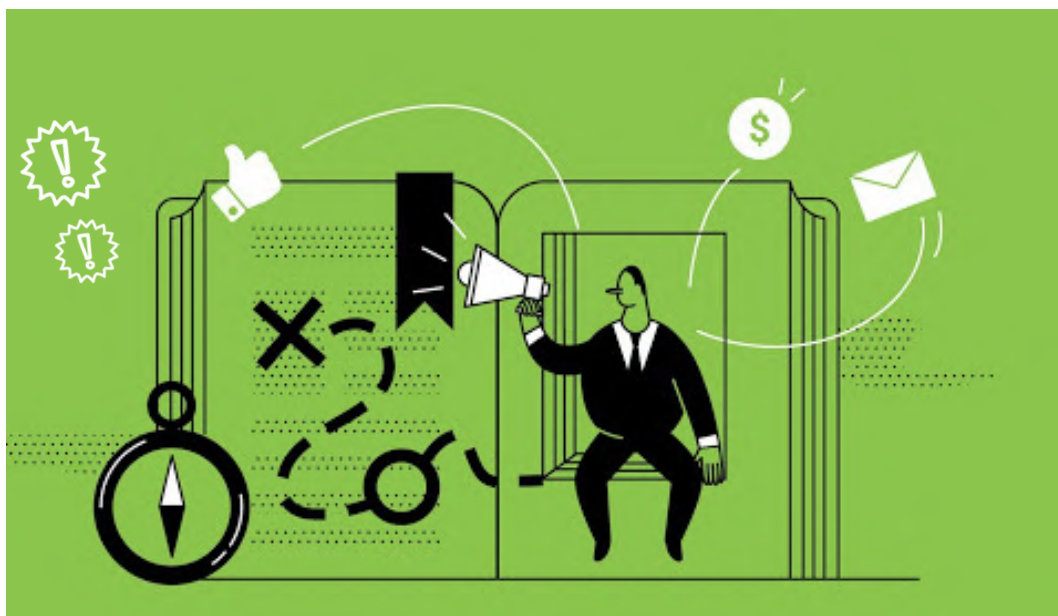
ابتدا نتایج کلی در شکل بالا را بررسی خواهیم کرد. رایج‌ترین مزیت، که توسط بیش از ۳/۴ افرادی که پاسخ داده‌اند مشخص شده، کاهش زمان برای یافتن اطلاعات است. اگرچه این یک مزیت نسبتاً کوچک و فنی است - شاید ارزش آن یک یا دو امتیاز از سایر مزایا کمتر باشد - اما باید در تمام برنامه‌های مدیریت دانش به صورت مشترک وجود داشته باشد.

با این حال مزیت فوق شاید چندان برای مدیران ارشد قابل توجه نباشد؛ زیرا آن‌ها نگران عدم دسترسی به موقع کارکنان به اطلاعات، نیستند.

لذا، چهار مزیت زیر به نقل از بیش از ۱۰۰ پاسخ‌دهنده، احتمالاً توجه مدیریت را به خود جلب می‌کنند:

- کاهش زمان برای شایستگی کارمندان جدید
- کاهش هزینه‌های پروژه یا عملیات
- کاهش زمان چرخه پروژه یا فعالیت
- بهبود رضایت مشتری

هر یک از این موارد باید قابل سنجش و ارزیابی باشند، با این شرط که پیش از استقرار مدیریت دانش در سازمان، معیارهای مناسبی را انتخاب کرده تا بتوانید تأثیر KM را پس از اجرای آن در سازمان خود، ارزیابی کنید.

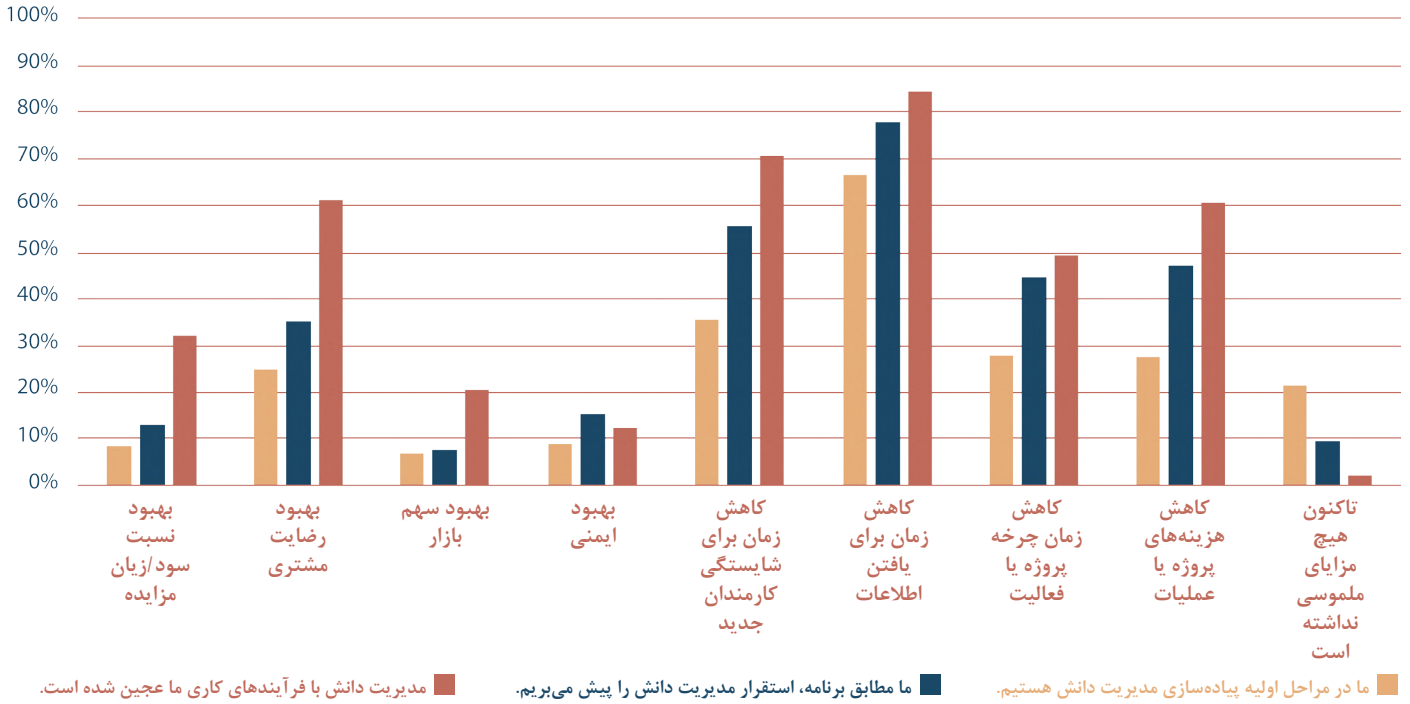


مزایای مدیریت دانش حاصل از سطح بلوغ مدیریت دانش

در نمودار زیر، مزایا بر اساس درصد پاسخ‌دهندگان، در ۳ دسته تقسیم‌بندی و نمایش داده شده است که شامل موارد زیر می‌باشد:

- افرادی از سازمان‌هایی که به تازگی شروع به کار مدیریت دانش کرده‌اند.
- افرادی که در حال پیشبرد مدیریت دانش در سازمان خود هستند.
- افرادی که مدیریت دانش در سازمان آن‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی شده است.

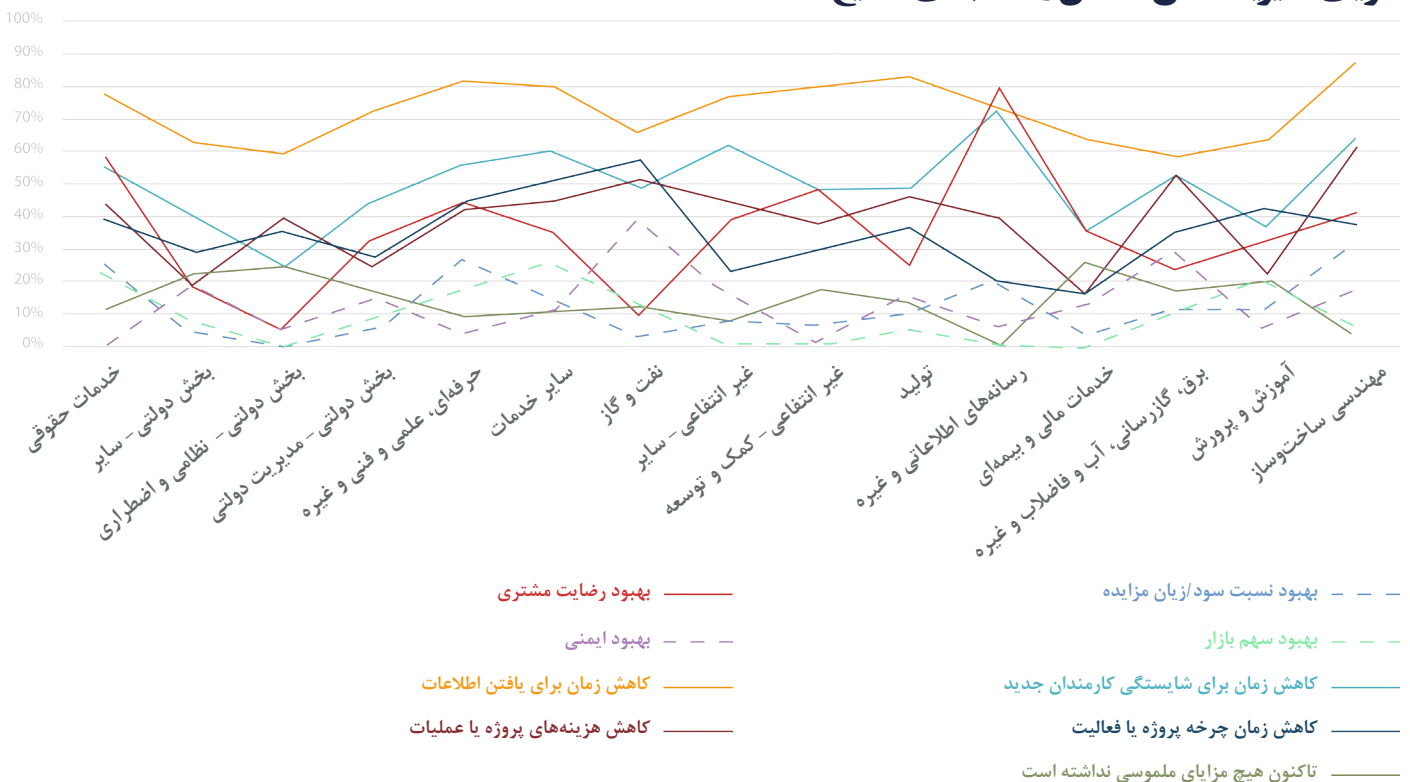
توجه داشته باشید که مزیت "تسریع در یافتن اطلاعات" در کلیه مراحل بلوغ KM به چشم می‌خورد. با این حال، برخی از مزایای دیگر، از جمله بهبود نسبت سود/زیان مزایده، بهبود رضایت مشتری و کاهش هزینه پروژه، تنها زمانی که KM کاملاً پیاده‌سازی شده باشد، قابل توجه می‌شود. در نتیجه شاید نیاز است برای ملموس شدن این مزایای استراتژیک در سازمان، صبورتر باشید.



در انتهای این تحقیق، مزایای مدیریت دانش در صنایع مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. شاید در نگاه اول درک نمودار زیر کمی سخت باشد، اما حاوی اطلاعات زیادی است.

در انتهای این تحقیق، مزایای مدیریت دانش در صنایع مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. شاید در نگاه اول درک نمودار زیر کمی سخت باشد، اما حاوی اطلاعات زیادی است.

مزایای مدیریت دانش حاصل از دسته‌بندی صنایع



همان طور که می بینید، "کاهش زمان برای یافتن اطلاعات" یک مزیت عمومی است و تقریباً بیشترین سود را برای تمام بخش ها به همراه دارد. همچنین "کاهش زمان برای شایستگی کارمندان جدید" یک مزیت مشترک برای همه بخش ها به غیر از خدمات نظامی و اضطراری است.

سایر مزایا به تفکیک هر بخش به شرح زیر می باشد:

- ارتقاء رضایت مشتری مزیت اصلی برای شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور و شرکت های حقوقی است.
- تسریع در انجام پروژه ها، مزیت اساسی برای صنعت نفت و گاز است.
- اجرای پروژه ها با کمترین هزینه، مهم ترین مزیت برای حوزه های نفت و گاز، آب و برق و مهندسی ساخت و ساز است.
- مزیت موفقیت در مزایده برای خدمات حقوقی، ساخت و ساز و خدمات حرفه ای مؤثر بوده است.



منبع: <http://www.nickmilton.com/2020/03/what-measurable-benefits-can-you-get/>



فرآیند "روش اثبات شده" (proven practice): به آن نگوید "به روش" (Best Practice)

روش اثبات شده

انتخاب، مستند کردن و تکرار فرآیندهایی که تاثیر آن در بهبود نتایج و خروجی‌های کسب‌وکار به اثبات رسیده است. این روش‌ها را دیگران می‌توانند در شرایط مشابه یا زمانی که نیازهای عملکردی مشابهی دارند به کار گیرند و از مزایای آن استفاده کنند. اثربخش بودن "روش‌های اثبات شده" در فرآیندهای کاری اثبات شده است و می‌تواند توسط دیگران نیز در شرایط مشابه، گروه‌ها یا سطح سازمان مجدداً تکرار شده و به کار گرفته شوند. این عبارت ممکن است با "به روش" تداخل داشته باشد. تعدادی از محققین با عبارت "به روش" به دلیل اینکه بر رسیدن به یک نقطه ایده‌آل تاکید می‌کند، مشکل دارند، اما در "روش اثبات شده" با تلاش بیشتر می‌توان راه‌حل را بهبود داد و روش بهتری را به دست آورد. بهتر است درباره "روش اثبات شده" یاد بگیرید و آن‌ها را متناسب با فضای سازمان خود به کار بگیرید و به این توجه نکنید که آیا این بهترین روش هست یا نه.



یکی از مزایای اصلی مدیریت دانش این است که تجربه‌های سازمان در حل مسائل و مشکلات را قابل استفاده مجدد می‌کند. به‌کارگیری مداوم "روش‌های اثبات‌شده" می‌تواند به طور محسوسی نتایج و خروجی‌های شرکت‌ها را بهبود دهد. به عنوان مثال، سایت کارخانه‌ای را در نظر بگیرید که در یک نقطه از دنیا روشی برای جلوگیری از نیاز به دوباره‌کاری روی محصولات برگشت‌خورده پیدا می‌کند و سایر سایت‌های کارخانه در نقاط جغرافیایی متفاوت می‌توانند این روش را به کار گرفته و در هزینه‌ها صرفه جویی کنند. با به‌کارگیری فرآیندی شامل تعریف، ارائه و تکرار "روش‌های اثبات‌شده"، سازمان می‌تواند از منافع چیزهایی که در برخورد با مسائل و چالش‌ها و حل آن‌ها یاد گرفته است، استفاده کند.

انجمن‌های خبرگه

تکنیک و ابزاری است که در قالب آن می‌توان "روش‌های اثبات‌شده" را به اشتراک گذاشت. تمپلیت‌های مشخص باید برای مستندسازی "روش‌های اثبات‌شده" مهیا شده و در دسترس قرار گیرند و پس از آن تمامی محتواهای ضروری کسب شوند. محتواهایی مانند توصیف فرآیند، عکس‌ها و مشخصات مربوط به آن و ضبط ویدیویی برای نشان دادن اینکه فرآیند چگونه انجام می‌شود، می‌تواند مفید باشد و از طریق سیستم‌های یادگیری الکترونیکی انتشار یابد.



فرآیند "روش‌های اثبات‌شده" باید تا جایی که امکان دارد، معین باشد، مزایای ایجاد شده آن در معرض دید عموم باشد و بتوان آن را دوباره به کار گرفت. توصیه می‌شود که فرآیندی رسمی برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتشار و تکرار "روش‌های اثبات‌شده" تعریف شود. مزایای حاصل از به‌کارگیری این فرآیند می‌تواند برای نشان دادن ارزش مدیریت دانش و ابزارهای آن در سازمان استفاده شود.

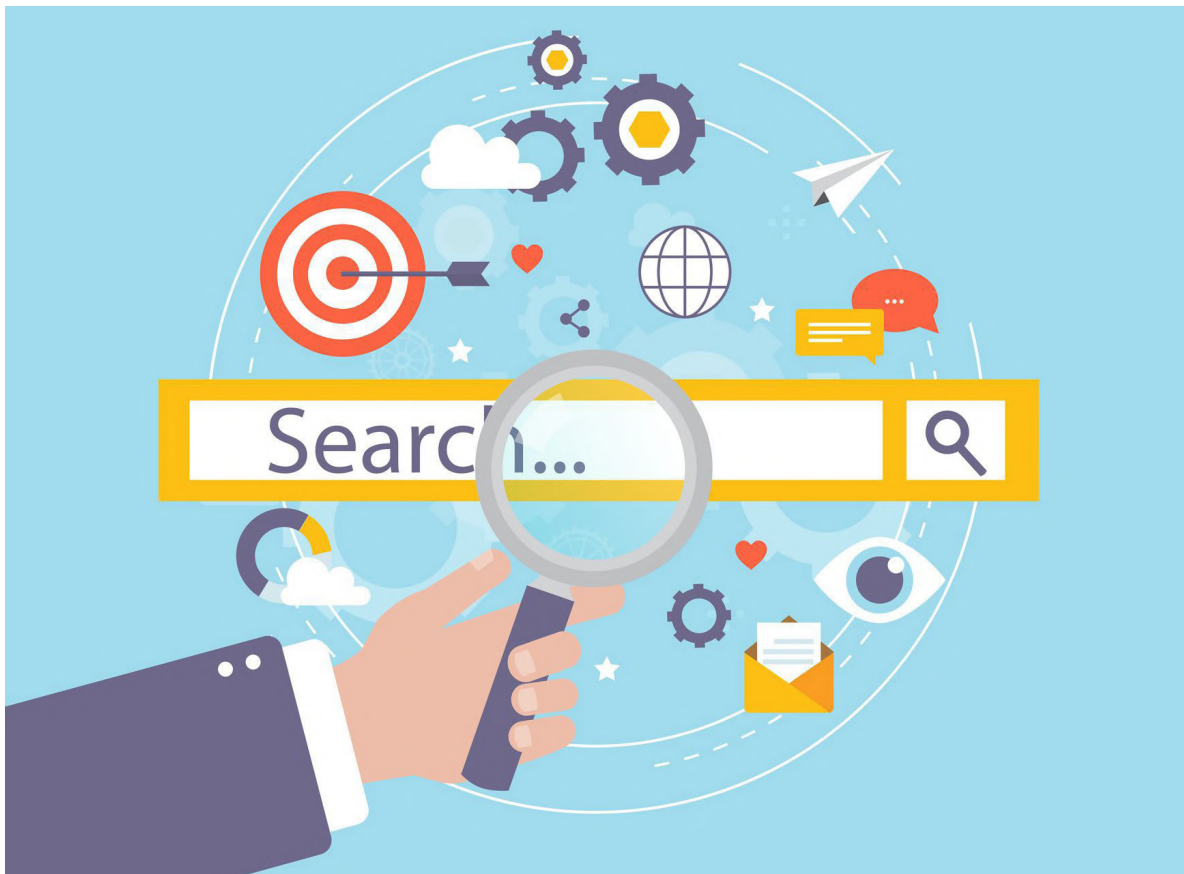
۹ راهکار برای تکرار روش‌های اثبات شده

ایجاد فرهنگ تسهیم دانش که امکان تکرار "روش‌های اثبات شده" را افزایش دهد.

اهداف و معیارهایی را تنظیم کنید تا بتوان این فرآیند را سنجید. به عنوان مثال، از طریق تسهیم و به‌کارگیری مجدد "روش‌های اثبات شده" بتوان سود را افزایش داد، یا هزینه‌های فروش و پشتیبانی را کاهش داد.

پیاده‌سازی استراتژی‌های "روش‌های اثبات شده"

- **انگیزه:** برای تسهیم و استفاده مجدد از "روش‌های اثبات شده" پاداش‌هایی در نظر بگیرید.
- **تحلیل:** انتخاب "روش‌های اثبات شده" از بین داستان‌های جمع‌آوری شده
- **انتشار:** توزیع و به‌اشتراک‌گذاری "روش‌های اثبات شده" در قالب خبرنامه‌های ماهیانه
- **تقاضا:** امکان جستجو در پایگاه "روش‌های اثبات شده" را فراهم کنید.
- **به‌کارگیری:** استفاده مجدد از "روش‌های اثبات شده" در فرصت‌های جدید



بر اساس اهداف تعریف‌شده، ارزیابی عملکرد نیز داشته باشید. به عنوان مثال، تعداد دانلود "روش‌های اثبات شده" توسط افراد، یا ارزش ایجادشده ناشی از به‌کارگیری "روش‌های اثبات شده" از طریق نظرسنجی از کاربران.

تعیین اهداف برای "روش‌های اثبات‌شده"، به عنوان مثال:

- تعداد اعضای انجمن خبرگی که "روش‌های اثبات‌شده" را در قالب بحث و گفتگو به اشتراک می‌گذارند.
- جمع‌آوری دانش در قالب "روش‌های اثبات‌شده"
- اجرای تغییرات در فرایندهای موجود برای تسهیل تکرار "روش‌های اثبات‌شده"
- شناسایی و تعیین "روش‌های اثبات‌شده"
- مستند کردن و تکرار "روش‌های اثبات‌شده"

کسب "روش‌های اثبات‌شده" در قالب عکس، ویدئو، صوت یا داستان‌سرایی در مورد چگونگی به‌کارگیری این روش. با این کار امکان تکرار و استفاده آن را افزایش می‌دهید و این کار بیشتر از زمانی که فقط به صورت متن باشد مورد استقبال کاربران قرار می‌گیرد. در صورتی که شما تیم‌هایی را تعیین کنید تا "روش‌های اثبات‌شده" را در قالب پادکست و صوت منتشر کنند، در این صورت دانش نسبت به زمانی که فقط به صورت متنی باشد و در قالب یک پایگاه دانش نمایش داده شود، اثربخشی بیشتری خواهد داشت. کنفرانس‌هایی را به صورت مرتب برگزار کنید تا افراد بتوانند "روش‌های اثبات‌شده" خود را ارائه کرده و در مورد چگونگی به‌کارگیری مجدد آن توسط سایرین توضیح دهند.

اطلاعات جمع‌آوری شده را مرور کنید تا الگوها، روندها یا تمایلاتی را که می‌تواند مورد استفاده، گسترش یا اصلاح قرار گیرد، شناسایی کنید. پس از تجزیه و تحلیل دانش‌های جمع‌آوری‌شده، باید بتوانید آن را مستند کنید تا به صورت فرآیندهای تکراری قابل اجرا باشد.

به منظور افزایش آگاهی و شناخت کارکنان، "روش‌های اثبات‌شده" را از طریق ایمیل برای همگی ارسال کنید.

برای "روش‌های اثبات‌شده" پاداش‌هایی در نظر بگیرید. به عنوان مثال، برای افرادی که "روش‌های اثبات‌شده" را ارسال کرده و حداقل پنج بار مورد استفاده مجدد سایر کارکنان قرار گرفته باشند، پاداش مالی در نظر بگیرید.



منبع: <https://medium.com/@stangarfield/proven-practices-process-dont-call-it-best-practice/>

سحر یاقوتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



بودجه و زمان در مدیریت دانش

مدیریت دانش نیز همانند بسیاری از تغییرات سازمانی نیازمند تخصیص بودجه مناسب می‌باشد. بسیاری از اقدامات مدیریت دانش از جمله: آموزش و استخدام مدرس، خرید نرم‌افزار جدید و زیر ساخت‌های آن، استخدام افرادی جهت تدوین استراتژی و فرآیندهای مدیریت دانش و غیره هزینه‌هایی را برای سازمان به دنبال دارد. اما باید توجه داشت که این تنها یک هزینه نیست بلکه یک سرمایه‌گذاری است و میلیون‌ها دلار برگشت سرمایه را به دنبال دارد.

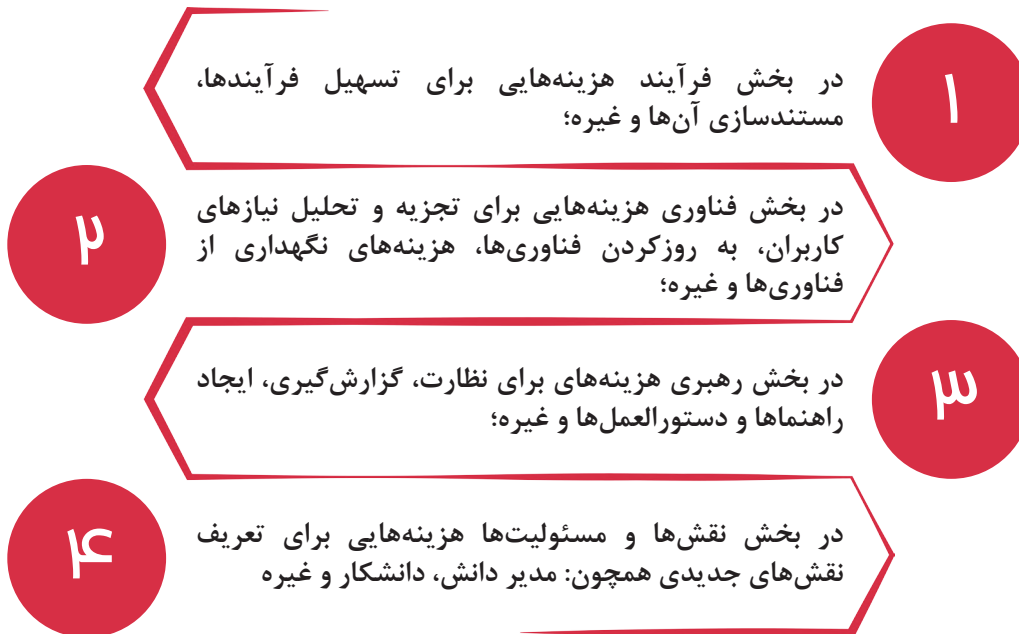
حال این سوال پیش می‌آید که برای این کار باید چه مقدار هزینه کرد؟

برای برآورد هزینه می‌بایست با در نظر گرفتن اقدامات و منابع مورد نیاز، میزان کمترین حالت بودجه و بالاترین حالت ممکن برای بودجه را محاسبه کرد. اما باید توجه داشت که بودجه اولیه کاملاً دقیق نبوده و در طول مسیر اجرای پروژه به دلایلی از جمله: کمک هزینه‌های سفر، تغییر هزینه‌های فناوری و پشتیبانی، خدمات مشاوره‌ای و غیره می‌تواند تغییر کند. بنابراین برآورد اولیه شما با گذر زمان دستخوش تغییراتی خواهد شد و بهترین راهکار در این زمینه ایجاد یک برنامه بودجه با افق زمانی سه ساله و یک برنامه بودجه دقیق‌تر برای یک سال آینده می‌باشد.



تخصیص بودجه باید به چه صورت باشد و چه پارامترهایی را در بر بگیرد؟

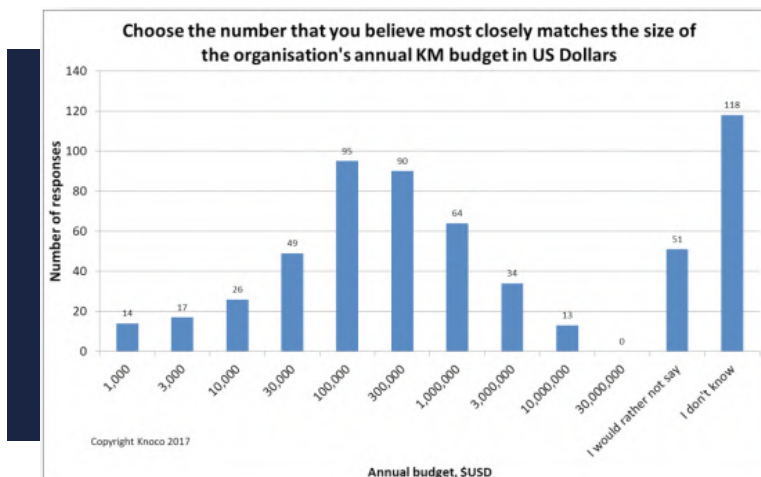
هیچ فرمول مشخص و دقیقی برای تخصیص بودجه مدیریت دانش وجود ندارد، اما باید توجه داشت که سهم قابل توجهی از بودجه را به چهار حوزه فرآیند، فناوری، رهبری و نقش‌ها و مسئولیت‌ها اختصاص داد.



در بیشتر موارد مشاهده می‌کنیم که سازمان‌ها به فناوری بیش از هر عامل دیگری توجه می‌کنند که این روند موجب ضعف پایه‌های مدیریت دانش می‌شود؛ زیرا فناوری به تنهایی پاسخگوی نیازهای مدیریت دانش نمی‌باشد.

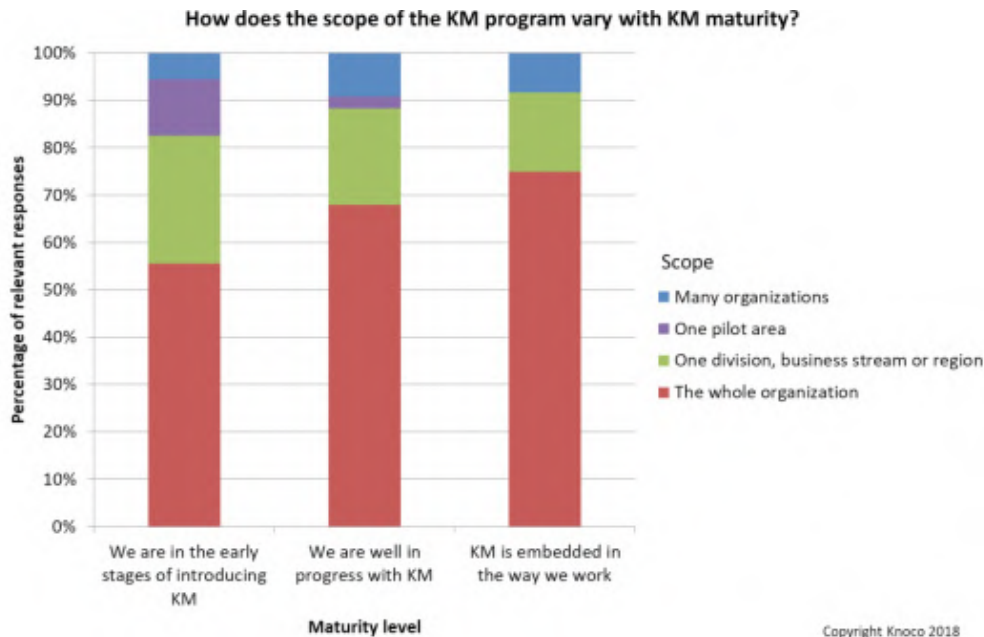
الگوبرداری مناسب برای تعیین بودجه

پس از تهیه برنامه بودجه، برای سنجش و محک زدن آن می‌توانید از برخی الگوهای موجود استفاده کنید که اولین آن‌ها نظرسنجی جهانی مدیریت دانش است. این نظر سنجی در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۷ توسط Knoco انجام گرفته است. در بخشی از این نظرسنجی از شرکت‌کنندگان خواسته شده بود که میزان بودجه سالانه خود را مشخص کنند. از میان ۸۱۱ شرکت‌کننده حدود ۰۲ درصد از میزان بودجه مطلع نبوده و ۱۵ نفر بودجه خود را به اشتراک نگذاشتند. نتایج این نظر سنجی در نمودار زیر قابل مشاهده است.



میزان زمان مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش

از دیگر عوامل تاثیر گذار بر بودجه مدیریت دانش مدت زمان اجرای آن است. برای سنجش مدت زمان مورد نیاز برای مدیریت دانش نیز می توان به نتایج نظر سنجی Knoco مراجعه کرد. شرکت کنندگان در این نظرسنجی میزان بلوغ مدیریت دانش را در سازمان ها از دو طریق تشریح کردند. اولاً با برآورد تعداد سال هایی که مدیریت دانش را اجرا می کردند و دوم سنجش سطح بلوغ سازمان (آغازین یا بلوغ کامل). نمودار زیر درصد مشارکت کنندگان در نظر سنجش و پاسخ های آنان قابل نمایش است.



- سازمانی هایی که خود را در مراحل اولیه مدیریت دانش ارزیابی کرده اند به طور متوسط ۳/۵ سال مدیریت دانش را در برنامه های خود داشته اند.

- سازمان هایی که با مدیریت دانش در حال پیشرفت بودند، به طور متوسط ۸/۲ سال مدیریت دانش را در برنامه های خود داشته اند.

- سازمان هایی که مدیریت

دانش در رویه و روش های کاریشان تثبیت شده است، به طور متوسط برای ۱۱/۸ سال مدیریت دانش را در دستور کار داشته اند.

بنابراین با توجه به نتایج بالا می توان گفت که استقرار مدیریت دانش به زمان زیادی نیاز دارد. البته این بدان معنا نیست که ۸ تا ۱۲ سال طول می کشد تا بازده سرمایه حاصل شود. این بدان معناست که مدیریت دانش مدت زمان زیادی برای پایدارسازی و استقرار در سازمان نیاز دارد.

مراقب دام بودجه باشید.

در بسیاری از سازمان ها بودجه مشخصی از محل بودجه سازمانی برای مدیریت دانش در نظر نگرفته و سود حاصل از اجرای مدیریت دانش را به عنوان بودجه در نظر می گیرند. در این صورت ممکن است تیم مدیریت دانش برای هزینه های معمول خود دچار مشکل نشود؛ اما برای سرمایه گذاری های بلند مدت فرهنگی و رفتاری در سازمان با چالش های بسیاری مواجه می شود.

The Knowledge Manager's Handbook A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization/Nick Milton/chapter 8/page 66 منبع:



محمدحسین بختیاری
کارشناس ارشد مدیریت دانش

فرهنگ یادگیری در سازمان

فرهنگ یادگیری در سازمان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، سیستم‌ها، ارزش‌ها، و عادات سازمانی می‌باشد. این فرهنگ، موجب بهبود مستمر عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود و دستیابی به اهداف کسب‌وکار، نوآوری و توانایی کنار آمدن با تغییرات را آسان‌تر می‌نماید. آقای استیفن رابینز، محقق حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، در آخرین ویرایش کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود، فرهنگ سازمانی را به صورت زیر تعریف کرده است: سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.



در کتاب "ایجاد رقابت در بخش دولتی از طریق استراتژی مدیریت دانش" که در سال ۲۰۱۹ در دانشگاه بحرین منتشر شده است، مشخصه‌های فرهنگ یادگیری در سازمان را با الهام از مدل آقایان واتکینز و مارسیک، به شرح زیر توضیح داده شده است:

ترویج گفت‌وگو و پرسشگری

توانایی کارکنان برای بیان نظرات خود و توانایی گوش دادن و دریافت نظرات دیگران؛ به عبارت دیگر پرسشگری، بازخورد گرفتن و تجربه کردن، از مشخصه‌های فرهنگ یادگیرنده است.

توانمندسازی افراد سازمان در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک

کارکنان سازمان در وضع و اجرای چشم‌انداز مشترک مشارکت دارند؛ مسئولیتی که برای تصمیم‌گیری به کارکنان سازمان داده شده است، موجب ایجاد انگیزه یادگیری در راستای آنچه به‌عهده دارند می‌شود.

اتصال سازمان به شرایط اطراف (محیط پیرامون)

این امکان برای کارکنان سازمان فراهم شده است که اثرگذاری شغلشان را بر همه فعالیت‌های سازمان مشاهده کنند؛ افراد، سازمان و کلیه فعالیت‌ها را تحت نظر دارند و رویه‌ها و فرآیندهای کاری در سازمان از طریق نظرات و اطلاعات مورد نظر کارکنان بهبود می‌یابد. به عبارت دیگر، سازمان به منظور بهبود مستمر، با انجمن‌های درون سازمانی خود در ارتباط است.

تشویق به همکاری و یادگیری تیمی

این انتظار وجود دارد که گروه‌های مختلف کاری با یکدیگر همکاری کنند و از یکدیگر یاد بگیرند. همکاری به معنای مشارکت جمعی با مأموریت و اهداف مشترک، امری ارزشمند و مورد توجه در فرهنگ سازمان و سیستم پاداش‌دهی است.

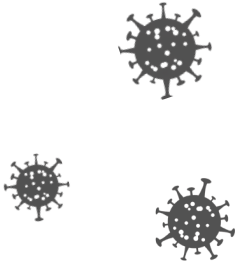
ایجاد سیستم‌هایی برای ثبت و به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها

ابزارهایی برای به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها وجود دارد. این ابزارها با فرآیندهای سازمانی یکپارچه شده است و به صورت مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرند. علاوه بر این، نظارت در جهت بهبود این ابزارها همواره به طور مستمر انجام می‌شود.

رهبری استراتژیک برای یادگیری

رهبران سازمان از یادگیری پشتیبانی کرده و از استراتژی یادگیری جهت حصول نتایج کسب‌وکار استفاده می‌کنند. بر این اساس، در راستای تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان بایستی ویژگی‌های مطرح شده در سازمان ایجاد شوند. با استفاده از خصوصیات فوق، مارسیک و واتسون (۲۰۰۳) ابزاری را با عنوان "ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده" جهت سنجش میزان یادگیرنده بودن سازمان پیشنهاد کردند. همچنی آن در سال ۲۰۱۸ موسسه روندهای منابع انسانی به آدرس اینترنتی (hrtrendinstitute.com)، هجده مشخصه سازمان‌های یادگیرنده را منتشر کرده‌اند که مشاهده و بررسی آن پیشنهاد می‌شود.

منبع: Handbook of Research on Implementing Knowledge Management Strategy in the Public Sector



زهرا اسلامی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



اهمیت ویژه مدیریت دانش و نقش به‌سزای آن در زمان شیوع بیماری COVID-19

فن‌آوری‌های مدیریت دانش اطلاعات دقیق و واقعی ارائه می‌دهند
و از بروز عفونت‌های بعدی در این بحران مراقبت‌های بهداشتی
جلوگیری می‌کنند.

روش‌های مدیریت دانش دیجیتال این اطمینان را می‌دهند که افراد مناسب در زمان مناسب، اطلاعات صحیح را در اختیار داشته باشند. این امر در زمان شیوع یک بیماری همه‌گیر که جان افراد در خطر است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. در زمان نوشتن این مقاله در ۰۱ مارس، سازمان بهداشت جهانی ۱۱۳,۷۰۲ مورد تأیید شده و ۲۱۰۴ فوت را گزارش کرده است. گذشته از آسیب‌های به وجود آمده، بنا بر اعلام آژانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد، به احتمال زیاد خسارت وارده به اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۰ به دلیل همه‌گیر شدن بیماری ویروس کرونا، حدود ۱ تریلیون دلار خواهد بود.



دانش بهداشت و درمان هنگامی که زندگی در معرض خطر است

با استفاده از یک پایگاه مدیریت دانش، امکان فعالیت کادر درمان از راه دور وجود خواهد داشت (خود را از قرار گرفتن در معرض بیماری مصون دارند) و از این طریق، آن‌ها شاهد یک تجربه عالی مراقبت از بیمار خواهند بود. به‌عنوان مثال، مقالات مرجع و

درخت (ان) تصمیم‌گیری نوشته شده توسط یک دانشکار بهداشت و درمان، می‌تواند پشتیبان سریع و بدون دردسر نیازهای یک بیمار باشند. همچنین یک پزشک می‌تواند دانش جدیدی را که در حین کار میدانی کسب کرده را به اشتراک گذاشته و اشاعه دهد. این پزشک در عین حال می‌تواند به روند تصمیم‌گیری و سناریوهای ترسیم شده نیز دسترسی داشته باشد تا بدین وسیله از نوع اقدامات و نحوه رسیدگی به موارد خاص در زمان بروز آن‌ها آگاه باشد. این عملکردهای دانشی از طریق تمامی تلفن‌های همراه هوشمند، به راحتی در دسترس هستند.

به اشتراک گذاری دانش به منظور متوقف کردن ویروس کرونا

سازمان بهداشت جهانی دانش به‌روز را حفظ کرده و یافته‌های کلیدی را میان دولت‌ها، سازمان‌های بهداشتی و مردم به‌منظور آگاهی از علائم، درمان و اقدامات لازم جهت جلوگیری از شیوع بیشتر، به اشتراک می‌گذارد. با وجود قابلیت‌های اشتراک دانش دیجیتال، عموم مردم و همچنین دست‌اندرکاران مراقبت‌های بهداشتی و ارگان‌های دولتی می‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق این پایگاه‌های دانشی کسب کرده و پس از تحلیل و بررسی، اقدامات لازم را در پیش گیرند.



مدیریت دانش در راستای پاسخ به فوریت‌های پزشکی

با افزایش استفاده از گوشی‌های هوشمند، ارتباطات سیار، پهنای باند اینترنت و دیجیتالی شدن، جمع‌آوری داده‌ها به شکل کامل‌تر و پیش‌بینی بهتر از آن‌ها امکان‌پذیر شده است. ابزارهای مدیریت دانش ارتباط و همکاری میان سازمان‌های بهداشت عمومی، پزشکان و ذی‌نفعان را تسهیل می‌کنند. هرچند امکاناتی از قبیل دیجیتالی شدن و اتصال به اینترنت مفید هستند، اما همچنان تضمین‌کننده ارائه نتایج مطلوب برای سلامتی نیستند.

مدیریت دانش چگونه نقش مهمی در شیوع قبله داشته است؟

- در زمان شیوع ابولا در غرب آفریقا در سال ۲۰۱۳، از فناوری مدیریت دانش جهت ارسال پیام کوتاه استفاده شد و در صورت تخلیه یا قرنطینه افراد، آموزش و کنترل درمانی ارائه شد.
- به هنگام شیوع بیماری SRAS در سال ۲۰۰۳، تیمی از دانشمندان و محققان بریتیش کلمبیا با به اشتراک گذاری دانش و همکاری آنلاین، ابتکار خیلی خوبی را در راستای کشف هر چه سریع تر واکسن SRAS خلق نمودند.

چه کسی از مدیریت دانش در بهداشت و درمان استفاده می کند؟

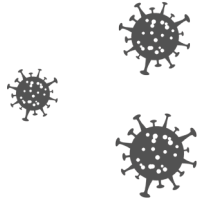
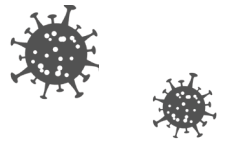
یک پایگاه دانش بهترین شیوه های تشخیص و درمان را مدیریت می کند و یافته های جدید را به سرعت به اشتراک می گذارد. اشتراک دانش به موقع، تصویر روشنی از شیوع بیماری و تأثیر آن ارائه می دهد. به عنوان مثال از جمله ارگان های اصلی متکی به چنین اطلاعات بهداشتی، می توان به CDC، USAID و وزارت دفاع اشاره کرد.

علاوه بر موارد فوق رسانه های خبری بین المللی و مجلات پزشکی جهت انتشار آخرین اخبار و نیز متخصصان بهداشت و درمان در سراسر جهان جهت آموزش افراد - به وسیله هر یک از انواع فناوری - به این اطلاعات نیاز دارند. در نتیجه تمامی این رسانه ها و جریان اطلاعاتی، بدون وجود فناوری قادر به برقراری ارتباط و به اشتراک گذاری اطلاعات نجات بخش زندگی انسان ها نیستند.

مزایای مدیریت دانش در بهداشت و درمان

سازمان ها و متخصصان بهداشت و درمان از فن آوری به عنوان ابزاری جهت آموزش، هشدار و توانمندسازی افراد به کمک اطلاعات دقیق استفاده می کنند. هر چند فناوری نمی تواند از بروز بیماری جلوگیری کند، اما نقش بسیار مهمی در سرعت گسترش آگاهی بخشی دارد. به عبارتی ارتباطات بهبود یافته در سرتاسر جهان، با انتشار اطلاعات دقیق و آموزش آسان تر و سریع تر افراد، از ابتلا به عفونت های بیشتر جلوگیری می کند. علاوه بر آن امکان افزودن درگاه های دانشی (کیوسک یا تلفن همراه) به مراکز درمانی مانند بیمارستان ها، انجام برخی از مراحل درمان را امکان پذیر و از طریق گردش کار مبتنی بر دانش، فرآیند معالجه بیماران را تسریع خواهد کرد.





تفاوت بین مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات

مدیریت دانش بهداشت و درمان با اطلاعات آغاز و در مکانی قابل دسترسی سازماندهی می‌شود. برخلاف مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش بر تخصص مشترکی متداول است که به‌طور معمول در ذهن افراد قرار دارد. تفاوت بین مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات در این است که تمامی فرآیندهای مرتبط با مدیریت اطلاعات (چرایی، چگونگی، چه کسی)، فرهنگ سازمانی مختص آن و اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان محدودتر بوده اما در مدیریت دانش گسترده و به مراتب سخت‌تر است.

پیشگیری از اپیدمی ویروس کرونا

اشتراک دانش در خصوص ویروس کرونا بر روی پیشگیری متمرکز است؛ زیرا در حال حاضر هیچ روش درمانی برای رفع این بیماری وجود ندارد. CDC و DOD دستورالعمل‌های مربوط به پیشگیری را منتشر کرده‌اند.

دنیا امروز به‌صورت جدی به مدیریت دانش هرچه بهتر، به‌عنوان ابزاری جهت ایجاد سیستم هشدار و پاسخ برای شیوع بیماری‌هایی مانند کروناویروس نیاز دارد. این امکان وجود دارد که در آینده شرایط بسیار سخت‌تری از قبیل حملات بیوتروریسم وجود داشته باشد. مدیریت دانش با توانایی به‌اشتراک‌گذاری دقیق‌ترین و به‌روزترین دانش جهانی درباره اطلاعات بهداشتی، موجب نجات جان انسان‌ها می‌شود. در پایان باید گفت، هم‌زمان با این بیماری همه‌گیر بی‌سابقه، دریابید که کسب‌وکار شما چگونه می‌تواند از مدیریت دانش بهره‌بردار شود.



منبع: <https://www.kmslh.com/how-knowledge-management-plays-a-life-saving-role-in-the-coronavi-rus-epidemic/>

هدی عباسی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



مدیریت دانش، گسستگی در پیوستگی

مستقل بودن در فرآیند مدیریت دانش به معنی جلوگیری از اعمال نفوذ بی دلیل هر یک از واحدهای سازمان در رابطه با استقرار طرح است. این موضوع می تواند از حذف یک باره مدیریت دانش در سازمان جلوگیری کرده و امکان تداوم آن را فراهم آورد. واحدی که مدیریت دانش در آن اجرا می شود، جزئی از عوامل کلیدی در راستای حفظ استقلال آن بوده و می توان با ارائه مورد های کسب و کار (esac ssenisuB) و داستان های موفقیت، فرآیند مدیریت دانش را در سازمان تداوم بخشید.

ساختار گزارش دهی سازمانی

در پاسخ به اینکه مدیریت دانش به کدام یک از واحدهای سازمان تعلق دارد، باید گفت: واحد متولی مدیریت دانش نباید به طور صرف متعلق به بخش فناوری اطلاعات، منابع انسانی و یا یادگیری و بهبود باشد. در صورت نبود مدیر ارشد دانش وجود واحدی بی طرف نظیر عملیات می تواند کمک کننده باشد.

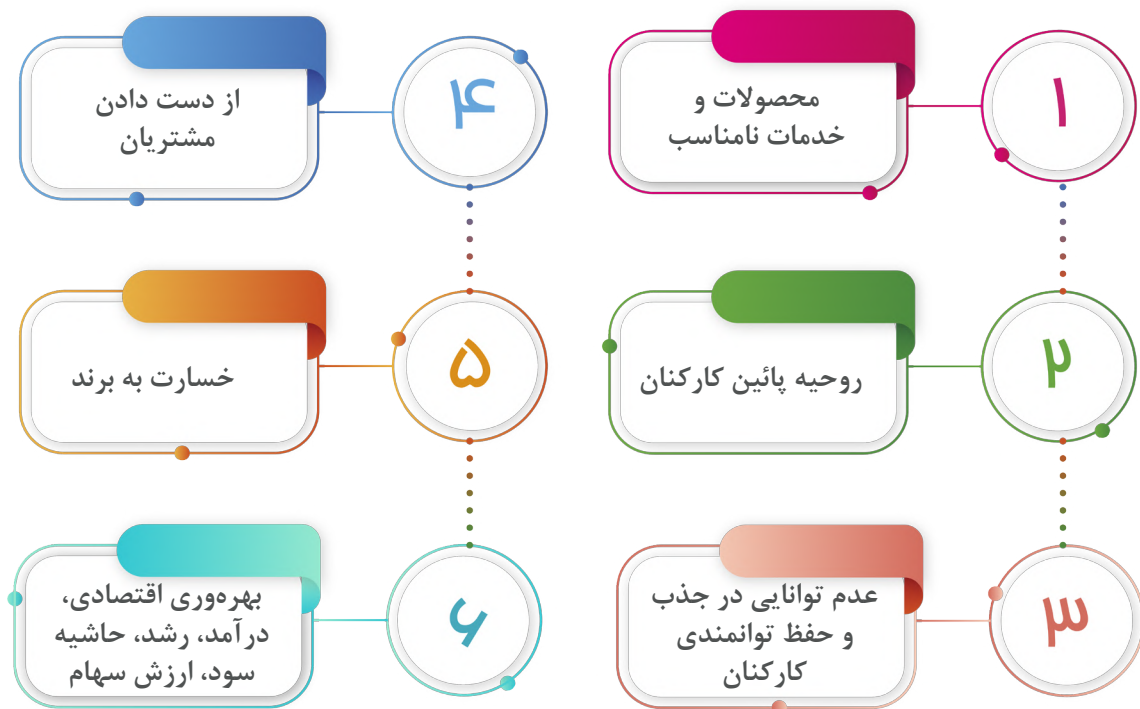
اگر مدیریت دانش تحت نظر واحد فناوری اطلاعات قرار گیرد، ابزار محور خواهد بود و به اندازه کافی به کارکنان و جنبه های فرآیندی که واجد اهمیت اساسی هستند، توجه نخواهد شد و چنانچه مدیریت دانش تحت حمایت واحد منابع انسانی قرار گیرد، فرد محور عمل کرده و به جنبه های فرآیندی و فناوری نمی پردازد. لذا واحد متولی مدیریت دانش نباید نسبت به بعد مشخصی سوگیری داشته باشد بلکه باید میان تمام تسهیگران نظیر افراد، فرآیندها و فناوری تعادل مناسبی را حفظ کند.



موردکسب و کار (Business case)

برای شروع و تداوم یک پروژه مدیریت دانش، تدوین یک سناریوی باورپذیر از مدیریت دانش و مزایای مورد انتظار از آن، الزامی است. برای مثال:

- اگر یک پروژه را از تکرار اشتباهات مشابه نجات دهیم، هزینه‌های صرفه‌جویی شده ناشی از این کار، بیشتر از پرداخت هزینه برای اجرای برنامه مدیریت دانش خواهد شد و در صورت تکرار این روند، بر افزایش سود تأثیر می‌گذارد.
 - اگر به یک فرصت به وجود آمده در زمان مناسب و با استفاده از راهکارها و درس آموخته‌های قبلی متخصصان پاسخ دهیم؛ می‌توانیم درآمد فزاینده‌ای را برای سازمان به دست آوریم.
 - با استفاده مجدد از دانش مهندسی محصول، سازمان را از پرداخت هزینه‌های ناشی از بازگشت محصولات نجات می‌دهیم.
- این نوع از موارد کسب و کار برای جلب حمایت مدیران ارشد سازمان در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش، بسیار متقاعدکننده می‌باشد. با این حال، باید توجه کرد که این موارد تحلیلی از بازگشت سرمایه (ROI) نیست و نمی‌توان ثابت کرد تنها علت وقوع هر نتیجه‌ای در سازمان، مدیریت دانش است؛ اما می‌توان این را به مدیران یادآوری کرد که پس از پیاده‌سازی مدیریت دانش، احتمال بروز پیامدهای مثبت به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. هم‌چنین چالش‌هایی را که مدیریت دانش به جلوگیری از آن کمک می‌کند، می‌توان تعریف نمود، مانند:



و در نهایت یک پرونده کسب و کار درست کرد. برای مثال:

- آیا می‌خواهیم کارکنان سازمان به آسانی به خروجی و نتایج پروژه‌های قبلی دسترسی داشته و از آن‌ها استفاده کنند؟
- آیا می‌توانیم برای پاسخ‌گویی مناسب و سریع به سؤالات و نیازهای کارکنان، یک منبع دانشی ایجاد کنیم؟
- آیا می‌خواهیم از اطلاعات و دانش حاصله از اشتباهات گذشته، جهت اجتناب از تکرار خطا و بهبود عملکرد استفاده کنیم؟

داستان‌های موفقیت

تیم اجرایی و کاربران مدیریت دانش، تحت تأثیر نتایج واقعی و منافی که مدیریت دانش برای سازمان و افراد به ارمغان می‌آورد، قرار می‌گیرند. رهبران مدیریت دانش باید در مورد نحوه تأثیر برنامه در موفقیت کارکنان و معنای آن، اطلاعات جمع‌آوری کرده و در سازمان نشر دهند.

سه روش مناسب برای جمع‌آوری داستان‌های موفقیت وجود دارد:



هنگام ثبت داستان‌های موفقیت، سؤالات زیر را از خود بپرسیم:

- با چه چالش‌هایی روبه‌رو شدیم؟
- از چه منابعی استفاده کردیم؟
- چگونه از این منابع برای مواجهه با چالش‌ها استفاده کردیم؟
- نتیجه چه بود؟
- با استفاده از این منابع چه میزان سود کردیم؟ (صرفه‌جویی در زمان، ذخیره هزینه‌ها، کاهش هزینه‌های اضافی، درآمد فزاینده، بهبود کیفیت، افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار، درآمد حاصل از نوآوری و...)
- ما و سازمانمان کدام مزایا را کسب کرده‌ایم؟
- کدام گزینه را به‌جای استفاده از منابع دانشی در نظر گرفته بودیم؟
- کدام گزینه‌ها را امتحان کردیم؟
- در صورت عدم استفاده از منابع دانش، نتیجه چه تفاوتی داشت؟

منبع: <http://lucidea.com/blog/achieving-km-independence-part-3-program-independence/>



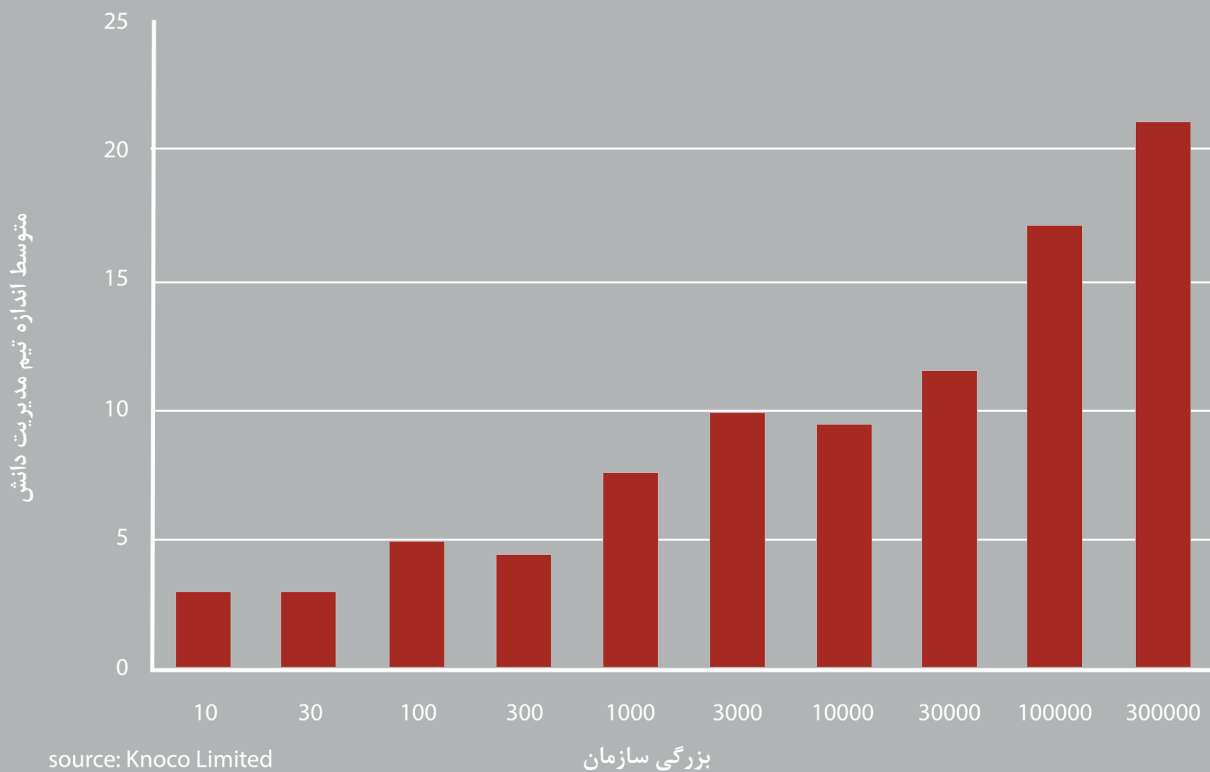
مرتضی حسینی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت دانش، معماری خشت اول

سرنوشت هر ساختمان و سازه‌ای با هر اندازه و سبکی که طراحی شده باشد؛ در گرو معماری خشت اول آن است. در مدیریت دانش نیز پیروزی و شکست سازمان‌ها مرهون کارایی و اثربخشی تیم مدیریت دانش سازمان است. اگر نگرش، انگیزه و فرهنگ را به عنوان روح مدیریت دانش در نظر بگیریم؛ نقش اولین تیم و اولین اقدامات در سرانجام این پروژه حیاتی، پررنگ‌تر می‌شود. از این رو انتخاب اعضا و تشکیل تیم مدیریت دانش، یکی از تصمیمات ابتدایی و اثرگذار رهبران مدیریت دانش به‌شمار رفته و تصمیم‌گیری پیرامون مواردی چون اندازه تیم، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز، خشت اول مدیریت دانش را بنا می‌نهد.

تیم مدیریت دانش تا چه اندازه باید بزرگ شود؟

نتایج نظرسنجی عمومی از متخصصان مدیریت دانش که توسط Knoco در سال ۲۰۱۴ انجام شد، متوسط اعضاء تیم مدیریت دانش را ۹ نفر نشان می‌دهد. حال آنکه رایج‌ترین پیشنهاد برای تعداد اعضاء تیم مدیریت دانش عدد ۴ است. برای روشن شدن موضوع، در نمودار زیر به بررسی میانگین تعداد اعضاء تیم مدیریت دانش در سازمان‌هایی با اندازه‌های مختلف پرداخته‌ایم.



همانطور که می‌بینید اندازه تیم مدیریت دانش به بزرگی سازمان‌ها بستگی دارد اما این رابطه یک رابطه خطی نیست و اندازه تیم‌ها به نسبت بزرگی سازمان رشد نمی‌کند. همچنین به نظر می‌رسد در شرکت‌های بسیار کوچک، تیم مدیریت دانش با حداقل اندازه موثر، یعنی ۳ نفر تشکیل شده‌است.

در مطالعه دیگر، Knoco اندازه تیم‌ها را با بزرگی و بلوغ مدیریت دانش سنجیده است که به نظر می‌رسد بزرگی تیم مدیریت دانش با سطح بلوغ سازمان‌ها نیز رابطه مستقیمی داشته باشد. در نمودار زیر نتایج این نظرسنجی را که در سال ۲۰۱۷ انجام شده است، مشاهده می‌کنید.



copyright Knoco Ltd 2017

■ اقدامات اولیه ■ در حال پیشرفت ■ نهادینه شده

وابستگی اندازه تیم مدیریت دانش به سطح بلوغ مدیریت دانش، می‌تواند متاثر از بلوغ سازمان و یا میزان نفوذ تیم مدیریت دانش برای جذب منابع بیشتر باشد. که بررسی آن مجال دیگری می‌طلبد.

هنگامی که چهارچوب مدیریت دانش شما تکمیل و قابل استقرار شد؛ برای استقرار مدیریت دانش در سراسر سازمان به افراد بیشتری نیاز خواهید داشت، اما می‌توانید بزرگی تیم را با زمان جبران^۱ کرده و با افراد کمتر و صرف زمان بیشتر، مدیریت دانش را در سازمان خود فراگیر کنید.

برای شروع با استفاده از آمارهای ارائه شده، یک تخمین از اندازه تیم مدیریت دانش خود داشته باشید!

1. trade-off

تیم شما به چه مهارت‌هایی نیاز دارد؟

در ادامه به بیان مهارت‌های اصلی مورد نیاز در تیم مدیریت دانش می‌پردازیم. شما هرگز همکارانی را که همه این مهارت‌ها را داشته باشند نخواهید یافت، اما می‌توانید با انتخاب ترکیبی مناسب از اعضای تیم، ترکیب مهارتی لازم را بدست آورید. اعضای تیم مدیریت دانش باید از هفت مهارت اصلی زیر بهره‌مند باشند.



۱- مهارت‌های شغلی^۲

۲- مهارت‌های ارتباطی و تسهیلگری^۳

۳- مهارت‌های سازماندهی دانش^۴

۴- مهارت‌های مدیریت تغییر^۵

۵- مهارت‌های نوشتاری^۶

۶- مهارت‌های فناوری اطلاعات^۷

۷- مهارت‌های مدیریت پروژه^۸

مهارت‌های شغلی

تجربه کاربردی و عملیاتی در ارتباط با کاری که سازمان انجام می‌دهد از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که اعضای تیم مدیریت دانش باید داشته باشند. اعضای تیم به این پیش زمینه شغلی نیاز دارند تا بتوانند مدیریت دانش را در راستای وظایف کسب و کار شما تعریف کنند. هرچه سازمان بزرگتر و در زمینه‌های کاری متعددی فعال باشد؛ در تیم مدیریت دانش به مهارت‌های شغلی متنوع‌تری نیاز است.

مهارت‌های ارتباطی و تسهیلگری

بعد از آن شما به افرادی با مهارت‌های ارتباطی و تسهیلگری بالا نیاز دارید. بسیاری از فرایندهای مدیریت دانش در قالب جلسات شکل می‌گیرند و اساساً پیشرفت مدیریت دانش وابسته و علاقه‌مند به گفتگو است. تیم مدیریت دانش باید این جلسات و گفتگوها را به خوبی مدیریت کرده و بتواند با برقراری ارتباطات مفید و سازنده، پیشرفت مدیریت دانش را تسهیل کند. تسهیلگران توانمند را بیابید و در کمترین زمان ممکن برای آموزش و ارتقاء مهارت‌های تسهیلگری دیگر اعضای تیم، اقدام کنید.

2. business skills
3. facilitation skills
4. knowledge organization skills
5. change management skills
6. writing skills
7. IT skills
8. project management skills

●●●● | مهارت‌های سازماندهی دانش

شما به افرادی نیاز دارید که در سازماندهی دانش‌های آشکار توانمند بوده و در مدیریت اطلاعات، محتوا و اسناد مهارت داشته باشند. همچنین داشتن مهارت‌هایی در ارتباط با ابر داده، طبقه‌بندی و مدیریت چرخه حیات اسناد، کتابخانه و مدیریت سوابق، در دستیابی به اهداف مدیریت دانش بسیار موثر است.

●●●● | مهارت‌های مدیریت تغییر

اعضاء تیم مدیریت دانش یک وظیفه بسیار سخت را به عهده گرفته‌اند و آن تغییر فرهنگ سازمانی است. "مهارت‌های تعاملی (Soft skills)" در تاثیرگذاری و ارتباطات، به عنوان هسته مهارت‌های مدیریت تغییر شناخته می‌شوند. اعضاء تیم باید در آموزش و مربیگری توانمند باشند چراکه آگاهی بخشی و تفهیم ضرورت مدیریت دانش از مقدمات ضروری این تغییر است. همچنین در تیم مدیریت دانش حداقل به یک نفر نیاز دارید که بتواند رهبران مدیریت دانش را در ارائه و بیان ایده‌ها پشتیبانی کند.

●●●● | مهارت‌های نوشتاری و روزنامه‌نگاری (Journalism)

تیم مدیریت دانش به افرادی نیاز دارد که بتوانند به راحتی و به خوبی بنویسند. فرایندهایی از قبیل مصاحبه، تحلیل، خلاصه‌سازی، نوشتن و ارائه، همه بخش‌هایی از فرایند استخراج دانش و از جمله مهارت‌های روزنامه‌نگاری است. پس مطمئن شوید که در تیم شما حداقل یک نفر در نویسندگی و روزنامه‌نگاری مهارت دارد.

●●●● | مهارت‌های فناوری اطلاعات

هر تیم مدیریت دانش حداقل به یک نفر که در به کارگیری ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مسلط باشد، احتیاج دارد. این فرد باید به طور موثر با واحد فناوری اطلاعات سازمان ارتباط داشته و زیرساخت‌ها و ابزارهای مناسب را جهت اجرای فازهای مختلف پروژه مدیریت دانش، به کار گیرد.

●●●● | مهارت‌های مدیریت پروژه

از آنجا که اجرای مدیریت دانش، یک پروژه و برنامه بلند مدت است؛ تیم مدیریت دانش به مهارت بالایی در مدیریت پروژه نیاز دارد. این مهارت شامل توانایی در تهیه برنامه و زمانبندی پروژه با تحویل‌های مشخص، نظارت بر پیشرفت، مدیریت منابع و تنظیم برنامه‌ها براساس درس‌هایی است که در طول پروژه آموخته شده است.

●●●● | نگرش و ارزش

برای تشکیل تیم مدیریت دانش علاوه بر مهارت‌های اصلی به نگرش و ارزش‌های درست نیاز دارید. اعضاء تیم مدیریت دانش باید نسبت به مدیریت دانش مشتاق، پرشور و آگاه باشند. آن‌ها به آموزش مهارت‌ها و نظریه‌های مدیریت دانش و همچنین دسترسی به منابع علمی و مجلات مدیریت دانش نیاز دارند.

یک "ماتریس مهارت و افراد" ایجاد کنید و با کمک آن اطمینان حاصل کنید که همه مهارت‌های اصلی در تیم شما وجود دارد. اگر هر کدام از مهارت‌ها در تیم شما نیست، می‌توانید با آموزش یا استخدام، برنامه‌ای برای جبران آن داشته باشید.

منبع: The Knowledge Manager's Handbook A step-by-step guide to embedding effective knowledge/ management in your organization/Nick Millton/chapter 6/page 55e

محمد سالار
کارشناس ارشد مدیریت دانش



مقابله با دست‌اندازه‌های جاده مدیریت دانش

نظام‌مند بودن مدیریت دانش از اهمیت زیادی برخوردار نمی‌باشد، زیرا احتمال مواجهه با چالش‌هایی غیرقابل پیش‌بینی و فراتر از کنترل وجود دارد. مدیریت دانش، فرایندی طولانی و پیچیده بوده و از مواردی همچون برداشت‌های اشتباه کارکنان و تغییر در اولویت‌های رهبری تأثیر می‌پذیرد.



مقابله با بازخوردهای دیگران

پروژه مدیریت دانش نیز مانند هر پروژه‌ی دیگری دارای بازخوردهایی از جانب دیگران می‌باشد. موارد ذیل ۵ نوع از بازخوردهای مذکور و طریقه‌ی مقابله با آن‌ها را بیان می‌کند.

بازخورد اول. "ما همین حالا هم مدیریت دانش را انجام می‌دهیم"

گاهی برخی از سازمان‌ها به واسطه‌ی داشتن برنامه‌های تمرینی مدیریت دانش و کتابخانه‌ی دانشی و امثالهم، بر این باورند که مدیریت دانش در سازمان آن‌ها به‌طور کامل اجرا شده و از نیاز به مدیریت دانش مصون می‌باشند. این سازمان‌ها به موضوع تک‌بعدی نبودن مدیریت دانش توجه نمی‌کنند. برای چنین سازمان‌هایی باید بار دیگر ابعاد مدیریت دانش یعنی افراد، فرآیندها، فناوری و رهبری گوشزد شود.

بازخورد دوم. "مدیریت دانش را اجرا کردیم، کار نکرد."

نامیدی، بازخوردی منطقی از سوی سازمان‌هایی می‌باشد که پیاده‌سازی ناموفق مدیریت دانش را در کارنامه‌ی خود دارند. برای اصلاح نگرش این‌گونه سازمان‌ها، باید پی برد که چرا پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشین آن‌ها با شکست مواجه شده است.

بازخورد سوم. "ما متفاوت هستیم، مدیریت دانش در این سازمان کار نمی‌کند."

این‌گونه افراد می‌گویند مدیریت دانش در سازمان‌های مهندسی غرب ممکن است اثرگذار باشد، اما ما متفاوت هستیم. برای مقابله این نگرش در ابتدا لازم است مواردی از نمونه‌های موفق مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه را در اختیار داشته باشید؛ در این صورت می‌توانید نگرش اشتباه آن‌ها را تصحیح کنید.

بازخورد چهارم. "افراد این سازمان سرشان شلوغ است. برای مدیریت دانش وقت ندارند."

اگر افراد برای اختراع دوباره‌ی چرخ، حل مجدد راه‌حل‌ها و مشاهده‌ی مشکلات قدیمی وقت دارند، پس برای یادگیری نیز وقت دارند. با توجه به مورد کسب‌وکار و آنالیز بازگشت سرمایه مدیریت دانش، می‌توان دریافت که مدیریت دانش باعث ذخیره‌ی زمان شده و راه مناسبی برای افزایش بهره‌وری است. در واقع اگر افراد خیلی سرشان شلوغ است، باید بیان کرد که مدیریت دانش می‌تواند به آن‌ها، از طریق مدیریت دانش‌ها و مستندات ضمنی و آشکار، یاری رساند.

بازخورد پنجم. "ساده است. انجامش می‌دهیم."

در واقع این مورد یک بازخورد نیست، بلکه بیشتر یک سوءتفاهم است. مدیریت دانش ساده است، اما آسان نیست. متقاعد کردن مردم به تغییر در اولویت‌گذاری و تغییر نگرش آن‌ها از مالکیت فردی دانش به مالکیت جمعی که نیازمند تغییر فرهنگی است، آسان نیست؛ بنابراین باید اشتیاق افراد برانگیخته شود. در ادامه تعدادی از سناریوهای چالش‌برانگیز در رابطه با اجرای مدیریت دانش بیان شده‌اند.

سناریو ۱: حمایت با اشتیاق بیش از حد

اگر افراد سازمان همواره مطابق خواست مشتری و مدیریت رفتار کنند، تیم مدیریت دانش نیز می‌تواند به سرعت تأیید مدیر ارشد

را اخذ کرده و همین موضوع باعث افزایش توقعات مدیریت مذکور خواهد شد. در این هنگام، تیم مدیریت دانش تلاش می‌کند تا خواسته‌های جدید وی را در نقشه راه وارد کند، که این امر باعث پیچیدگی نقشه راه می‌شود. بنابراین، به تدریج با جاماندن پیشرفت واقعی فعالیت‌های مدیریت دانش از پیشرفت برنامه‌ای، حمایت مدیریتی کم‌رنگ شده و اجرای پروژه مدیریت دانش، با چالش‌هایی مواجه می‌شود.

سناریو ۲: مرگ هزاران امید

در سازمانی که فناوری موضوع کاملاً مهمی است و رایانه‌های شخصی و نامه‌های الکترونیکی حالات برتر ارتباطی هستند، پیشرفت فناوری در اولویت پروژه مدیریت دانش قرار دارد. در این صورت، تیم IT شروع به ساخت و گسترش الزامات فناوری خواهد کرد، فلذا الزامات پلت فرم IT به‌طور چشمگیری گسترش یافته و بودجه بسیاری صرف می‌شود. بدین ترتیب، سایر ابعاد مدیریت دانش، به شکل توسعه‌نیافته باقی می‌مانند. تلاش در جهت بهبود فقط یکی از ابعاد مدیریت دانش، بی‌حاصل بوده و اعتبار تیم مدیریت دانش را خدشه‌دار می‌کند.

سناریو ۳: اصلاح ساختار سازمانی

ادامه‌ی بقاء تیم مدیریت دانش و ذینفعان آن، عاملی در اجرای مدیریت دانش بوده که اغلب از آن غفلت می‌شود. در حقیقت، در یک ارزیابی جهانی از مدیران دانش که توسط Knoco انجام شد، اصلاح ساختار سازمانی اصلی‌ترین دلیل متوقف شدن مدیریت دانش بوده است. این مهم را باید در فاز آماده‌سازی و تشکیل ساختار، به شورای راهبری و تیم مدیریت دانش گوشزد کرد.

سناریو ۴: متوقف کننده‌ی نمایش

بعضی اوقات تیم مدیریت دانش با رفتارهای غیرمنطقی از سوی کارکنان مواجه می‌شود. در این هنگام، افراد از روش‌های قدیمی دفاع می‌کنند، حتی اگر بازدهی این روش‌ها برای خود آنان و دیگران کم باشد. دو راه برای کاهش این مقاومت وجود دارد:

- تصمیم جدید برای مدیریت ارسال شود.
- مزایای کسب‌وکار برای وی منعکس گشته و تأیید و راهنمایی از افراد با سمت‌های بالاتر اخذ شود.

متأسفانه، این کار معمولاً فقط در اواخر مراحل اجرا ممکن است انجام شود، زیرا در آن زمان شواهد محکمی برای بیان کارآمد بودن تصمیم مذکور وجود دارد. اگر پایلوت برای تیم مدیریت دانش حیاتی باشد، اعضای تیم باید با افراد ذیصلاح واحد پایلوت وقت زیادی بگذرانند، با آن‌ها نشست‌وبرخاست کنند، موانع تغییر را مشخص کرده و با پشتکار، صبر و تلاش سخت، برای رفع این چالش تلاش کنند.

منبع: The Knowledge Manager's Handbook A step-by-step guide to embedding effective knowledge/management in your organization/Nick Millton/chapter 25/page 232



کنفرانس بین المللی مدیریت دانش ۲۰۲۰ شهر پاریس فرانسه - ۲۷ - ۲۸ آگوست ۲۰۲۰

کنفرانس بین المللی مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی با هدف گرد هم آوری دانشمندان برجسته دانشگاهی و محققان به منظور تبادل و به اشتراک گذاشتن تجربیات و نتایج تحقیق خود در تمام جنبه‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی با یکدیگر برگزار می‌شود. علاوه بر این، این کنفرانس بستری بین رشته‌ای برای محققان، دست اندرکاران و مربیان فراهم می‌کند تا در مورد جدیدترین نوآوری‌ها، گرایش‌ها و نگرانی‌ها و همچنین چالش‌های عملی مواجه شده و راهکارهای اتخاذ شده در زمینه‌های کسب دانش و مدیریت، بحث و گفتگو کنند.

محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر می‌باشد:

- انتقال دانش و تجربه
- یادگیری الکترونیک؛
- هوش تجاری و مدیریت ارتباط با مشتری؛
- سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی؛
- مدیریت فرآیندهای کسب و کار؛
- سنجش تاثیر مدیریت دانش؛
- ارتباطات، همکاری و به اشتراک گذاری اطلاعات؛
- امنیت اطلاعات؛
- کتابخانه‌های دیجیتال؛
- سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند؛
- مدیریت محتوا؛
- استراتژی مدیریت دانش؛
- دولت الکترونیک؛
- پروژه‌های مدیریت دانش؛

- تقویت جوامع و همکاری‌های اجتماعی؛
- یادگیری سازمان و یادگیری سازمانی؛
- فرا داده و داده‌های ساختاری؛
- حافظه سازمانی؛
- شبکه‌های اجتماعی و بعد روانی؛
- مطالعات، معیارها و به‌روش‌ها؛
- ابزار و فناوری مدیریت دانش.
- به‌روش‌های حوزه سیستم‌های مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در محیط شرکت و صنعت
- توسعه مدیریت دانش
- تخصص در کشورهای جهان سوم
- جوامع اطلاعات و دانش
- چارچوب حقوقی در مدیریت دانش
- روش‌ها و متدهای مدیریت دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- فناوری‌های مدیریت دانش
- رویکردهای نوآورانه به مدیریت دانش
- رویکردهای چابک به مدیریت دانش
- معماری نرم‌افزار توزیع شده سیستم‌های مدیریت دانش
- مدیریت دانش و وب ۲ و ۳
- ابزار انتقال و به اشتراک گذاری دانش
- مطالعات تجربی انتقال دانش در نرم‌افزار اجتماعی
- طراحی روش‌ها و دستورالعمل‌های دانش محور اجتماعی
- مدیریت ارتباط و همکاری

تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده: ۳۰ ژوئن ۲۰۲۰

اعلام پذیرش/رد: ۱۵ جولای ۲۰۲۰

ارسال متن کامل مقاله: ۲۸ جولای ۲۰۲۰

آدرس سایت:

<http://waset.org/knowledge-managing-and-information-systems-conference-in-august-2020-in-paris/>



هدی عباسی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

معرفی کتاب

Knowledge Management Matters: Words of Wisdom from Leading Practitioners

موضوعات مدیریت دانش: نکات کلیدی از خبرگان برجسته

این کتاب مجموعه‌ای از آثار نوشته شده توسط گروهی از رهبران متفکر و برجسته در زمینه مدیریت دانش است. هر یک از این خبرگان، دانش خود را با دیدگاه کمک به شما و سازمانتان به اشتراک می‌گذارند. نکات و تکنیک‌های اثبات‌شده‌ای که آن‌ها پیشنهاد می‌دهند؛ به شما در رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کند. محتوای این کتاب حاصل دهه‌ها تجربه نویسندگان کتاب با سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش است. در سراسر کتاب نویسندگان درباره موضوعات متنوعی از جمله داستان‌سرایی، کلان داده‌ها، خلاقیت و نوآوری، جوامع پیشرو، دارایی‌های دانشی، مشارکت در خلق دانش و... توصیه‌هایی ارائه می‌دهند.

این کتاب در ۲۱۰ صفحه تدوین شده و شامل فصول زیر است:

● ایده‌های ساده برای محیط پیچیده / John Girard

● ۳ عصر مدیریت دانش / Nancy Dixon

● داستان‌های کاربردی: شناخت / Shawn Callahan

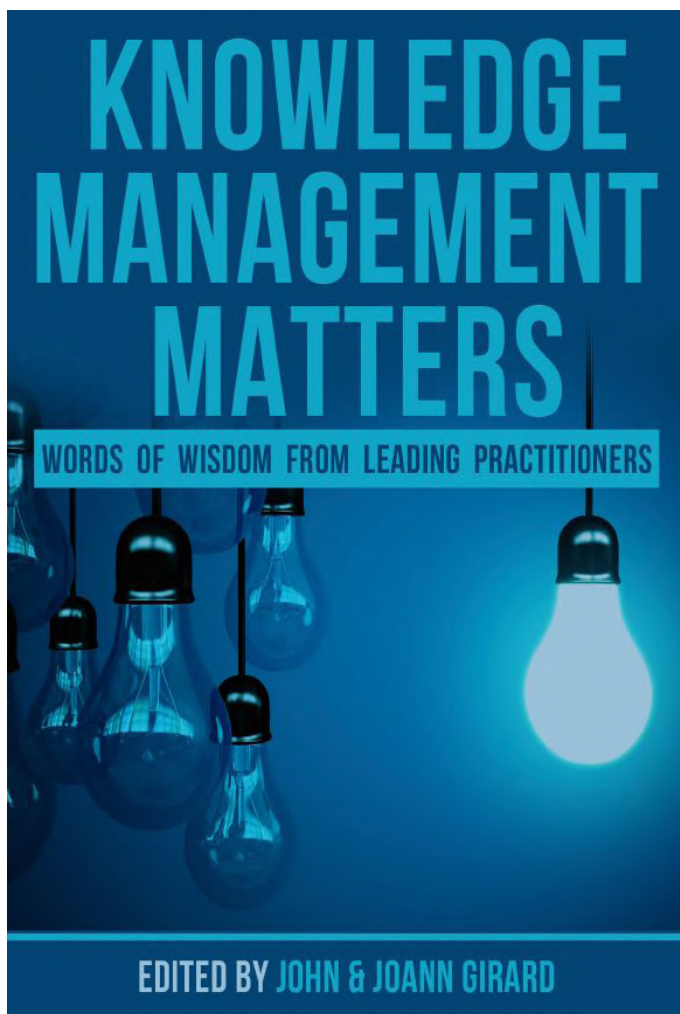
● خلاقیت و نوآوری / Stephanie Barnes

● دانش آن‌ها با ترک سازمان از بین می‌رود / Paul Corney

● بیانیه انجمن‌ها / Stan Garfeild

● مدیریت دانش و کلان داده / Anthony J. mher

● مدیریت دارایی دانشی / Ron Yuong



● مدیریت دانش به کدام سمت می‌رود؟ / Douglas Weidner

● هدایت جریان‌های دانشی و آفرینش مشارکتی برای پایدارسازی نتایج آتی / Arthur Shelley

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.

