

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۴۸

All about Knowledge Management Strategy

مستادین
توجه آینده





All about Knowledge Management Strategy

هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید ن ظافتی
سر دبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- سحر یاقوتی
- الهه جدیدزاده
- حامد کوچک پور
- محمدحسن بختیاری
- هدی عباسی



دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

ویراستاز: هدی عباسی

طراح و صفحه آرا: فاطمه فصیحی

فهرست

CONTENT

فرهنگ و مدیریت دانش؛ قصه مرغ و تخم مرغ	۴
مدیریت درس‌آموخته‌ها و خلق ارزش از آن	۸
رشد استارت‌آپ‌ها به واسطه مدیریت دانش	۱۱
صفر تا صد استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌ها	۱۳
چارچوب APO در مدیریت دانش؛ از مبانی تا اجرا	۱۷
دانش مشتری؛ مهم‌ترین مزیت رقابتی کسب‌وکارها	۲۱
علل احتکار دانش	۲۵
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۲۷
معرفی کتاب مدیریت دانش	۲۸



امیر خسروانی
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

فرهنگ و مدیریت دانش؛ قصه مرغ و تخم مرغ

فرهنگ یک موضوع مناقشه برانگیز در مدیریت دانش است، اما تعریف و توصیف آن به خودی خود دشوار است. شاید این عبارت توصیفی نادقیق از فرهنگ باشد: "چگونه رفتار می کنیم وقتی کسی ما را تماشا نمی کند؟". داستان های سازمانی، باورها، سیستم های تشویقی و رفتارها، همگی یک مجموعه منسجم را تشکیل داده و یکدیگر را تقویت می کنند. به عنوان مثال، اگر فرهنگ سازمان رقابت بی رحمانه داخلی باشد، توسط اجزا دیگر این کل منسجم تقویت می شود. موقعیت زیر را در نظر بگیرید:

پوسترهایی روی دیوار درباره "بهترین کارمند ماه" نصب شده است. مدیرعامل در مورد "بهترین تیم فروش در شرکت" صحبت می کند و بسته به میزان رقابت پذیری، کارکنان پول بیشتر (یا کمتری) دریافت می کنند. شما به دیگر همکاران کمک نمی کنید؛ چرا؟ چون آنها نیز به شما کمک نمی کنند! همه چیز در یک وضعیت خود تقویت کننده و پایدار تداوم می یابد. برای تاثیرگذاری بر فرهنگ سازمان و تبدیل به یک "فرهنگ یادگیرنده"، باید ابتدا آن را کاملا بشناسیم:

● فرهنگ فعلی چیست؟

● آینده فرهنگ سازمانی را چگونه تصور می کنیم؟

● کدام یک از عوامل موثر بر تقویت فرهنگ باید تغییر کنند؟

● حال سوالی که مطرح می شود، این است: "چگونه رفتارها و فرهنگ سازمان دانش محور را مشخص کنیم؟" پاسخ این پرسش را در عبارات زیر می یابید:

● از "من می دانم" تا "ما می دانیم"

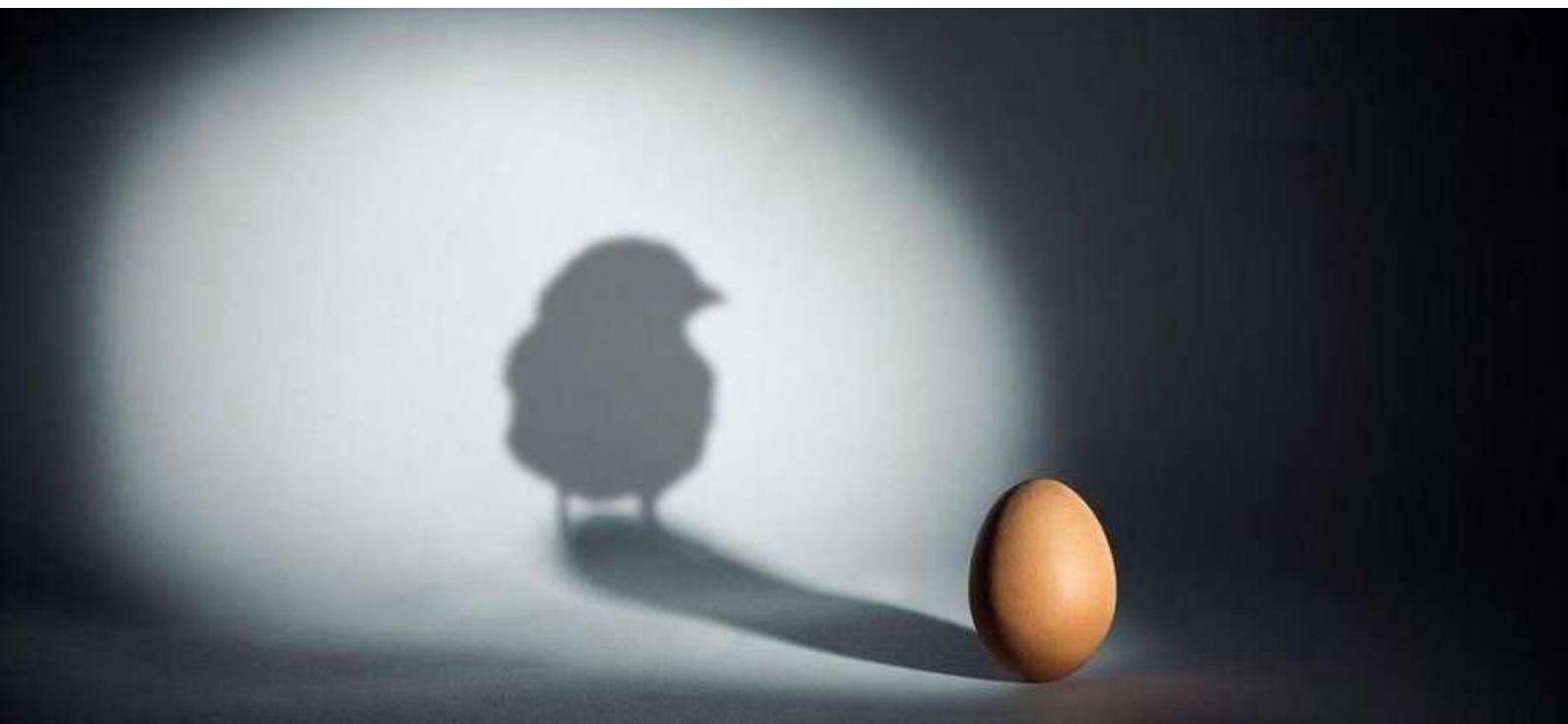
- از "دانش از آن من است" تا "دانش از آن ماست"
- از "دانش متعلق به..." تا "دانش به اشتراک گذاشته شده است"
- از "دانش مالکیت شخصی است" تا "دانش دارایی جمعی است"
- از "دانش مزیت شخصی است" تا "دانش مزیت شرکت است"
- از "دانش شخصی است" تا "دانش بین فردی است"
- از "من از آنچه می دانم دفاع می کنم" تا "من برای یادگیری مشتاق هستم"
- از "در اینجا اختراع نشده است (یعنی توسط من)" تا "در گروه/سازمان من اختراع شده است"
- از "دانش جدید با دانش شخصی من رقابت می کند" تا "دانش جدید دانش شخصی من را بهبود می بخشد"
- از "دانش دیگران تهدیدی برای من است" تا "دانش مشترک ما به من کمک می کند"
- از "پذیرش ندانستن به عنوان یک ضعف" تا "اعتراف به ندانستن به عنوان اولین قدم برای یادگیری"

CULTURE



تغییر فرهنگ از "من می دانم" به "ما می دانیم"، از "دانش متعلق به من است" به "دانش متعلق به ما است" تغییر بزرگی برای سازمانها است. موانع فرهنگی بسیاری برای مدیریت دانش وجود دارد و فرهنگ نادرست اقدامات مدیریت دانش شما را به تاخیر انداخته یا از خط خارج می کند. اما قبل از شروع به کار مدیریت دانش، نباید منتظر تغییر فرهنگ بود.

این وضعیت به مانند مرغ و تخم مرغ است. مدیریت دانش نیاز به فرهنگ حمایتی دارد، اما چگونه می توان فرهنگ را بدون انجام مدیریت دانش توسعه داد؟ آیا باید منتظر تغییر فرهنگ باشید و سپس مدیریت دانش را آغاز کنید، یا با اطلاع از موانع فرهنگ سازمانی در مقابل مدیریت دانش، برنامه را شروع کنید؟

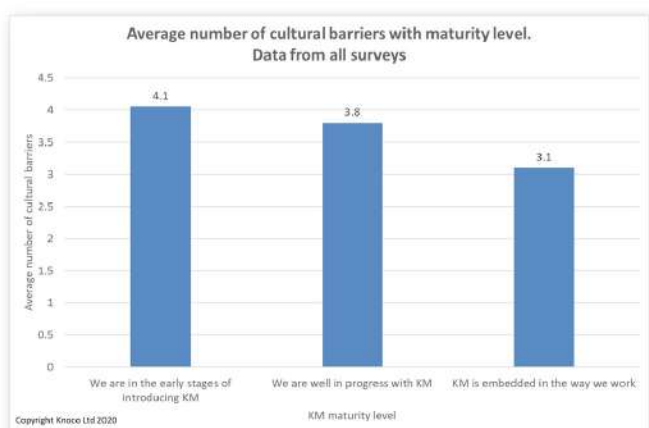


نظرسنجی های جهانی Knoco از مدیریت دانش به ما می گوید که فرهنگ دومین مانع برای اجرای مدیریت دانش و دومین دلیل رایج برای کنار گذاشتن آن است.

شکی نیست که فرهنگ موجود می تواند به شدت بر تلاش های مدیریت دانش تأثیر بگذارد و طبق استاندارد سیستم های مدیریت ISO ۳۰۴۰۱:۲۰۱۸:

"فرهنگی که در آن ارتباطات و فعالیت های دانش محور تشویق شده و دانش ارزشمند بوده و به طور مستمر مورد استفاده قرار می گیرد، از استقرار و کاربرد سیستم مدیریت دانش در سازمان حمایت می کند."

با این حال مدیریت دانش نیز عامل تغییر فرهنگ است. این نمودار از نظرسنجی های Knoco نشان می دهد که چگونه با افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش، تعداد موانع فرهنگی کاهش



بنابراین ما وضعیت "مرغ و تخم مرغ" را داریم. فرهنگ یک مانع بوده و می تواند مدیریت دانش را از مسیر خارج کند، اما هرچه مدیریت دانش بیشتر توسعه یابد، موانع بیشتری برطرف می شود.

پس چگونه مدیریت دانش را معرفی کنیم؟ آیا با مرغ شروع می‌کنیم یا منتظر تخم مرغ می‌مانیم؟

پاسخ این است: ما مدیریت دانش را به عنوان یک تمرین برای تغییر فرهنگ معرفی می‌کنیم.

● ابتدا برای درک موانع، ممیزی فرهنگ مدیریت دانش را انجام می‌دهیم.

● سپس به دنبال حوزه‌های کوچکی از سازمان هستیم که موانع فرهنگی ضعیف‌تری داشته یا نیاز بالایی نسبت به دانش و مدیریت دانش دارند. در این صورت تعادل به نفع ما برقرار شده و این بخش‌های سازمان را به عنوان حوزه‌های پایلوت مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شوند.

● ما مدیریت دانش را در حوزه‌های پایلوت معرفی کرده و داستان‌های موفقیت را منتشر می‌کنیم. ارزش‌های ناشی از آن را بیان می‌کنیم تا از این مثال‌های موفقیت در ارتباطات و برنامه خود به عنوان "نایید جمعی" استفاده کنیم. حوزه‌های پایلوت "اولین پیشگامان" فرهنگی یا "نخ‌های نازک" هستند.

● آخرین مرحله را هر چند بار که لازم است برای تثبیت فرهنگ جدید مدیریت دانش و جذب دنبال‌کنندگان دوم، سوم و... تکرار کنید.

● در عین حال، از حمایت و پشتیبانی تیم خود برای حذف موانع ساختاری برای فرهنگ جدید مانند طرح تشخیص و پاداش، امنیت داخلی و غیره استفاده کنید.

پس منتظر تغییر فرهنگ نباشید و برنامه را شروع کنید. به دنبال پیشرفت در برنامه، فرهنگ را تغییر دهید. از قدرت مدیریت دانش برای تغییر فرهنگ و از تغییر فرهنگ برای ارائه مدیریت دانش استفاده کنید.

قدرتمندترین عامل در تغییر فرهنگ مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش هستند. بازبینی پس از اقدام^۴، برگزاری جلسات

1. social proof
2. first followers
3. thin threads
4. After Action Review

گذشته نگری^۵، تبادل دانش^۶، انجمن‌های خبرگی^۷ و کمک-همکار^۸، همه عوامل تغییردهنده فرهنگ محسوب می‌شوند.



دومین محرک و حامی تغییر فرهنگ، عناصری هستند که ما از آن‌ها به عنوان حاکمیت (Governance) یاد می‌کنیم. فرهنگ چیزی نیست که خود به خود پدیدار شود؛ فرهنگ در سازمان‌ها و به صورت مشترک ایجاد می‌شود. فرهنگ یک خروجی است نه یک ورودی. فرهنگ یک معلول است نه یک علت. در ادامه به برخی از عوامل ورودی موثر بر ایجاد فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود:

انتظار

فردا بر اساس انتظارات دیگران نسبت به خود رفتار می‌کنند. کارکنان، بدون در نظرگیری موارد خاص، به دنبال انجام وظایف روزانه به بهترین شکل هستند. اگر از آن‌ها انتظار انجام کاری را به عنوان بخشی از وظایفشان داشته باشیم، آن را به خوبی انجام می‌دهند. انتظار می‌تواند صریح یا ضمنی و مکتوب یا نانوشته باشد. انتظارات از برآیند رفتار و اقدام رهبری و همکاران بدست می‌آید (در صورتی که همه همکاران تا ساعت ۱۰ شب کار کنند هیچ فایده‌ای ندارد که مدیر بگوید "من انتظار دارم زندگی کاری متعادلی داشته باشید).

5. Retrospect
6. Knowledge Exchanges
7. Communities of Practice
8. Peer Assists

چراکه انتظار می‌رود شما نیز به عنوان بخشی از تیم به مانند سایرین رفتار کنید". بنابراین مدیریت دانش باید از جانب مدیران و همکاران به یک انتظار تبدیل شود. انتظار باید مکتوب و غیرمکتوب باشد تا شما همواره در راستای جستجو، به اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش گام بردارید.

۲ بازخورد، تقویت و مدیریت عملکرد

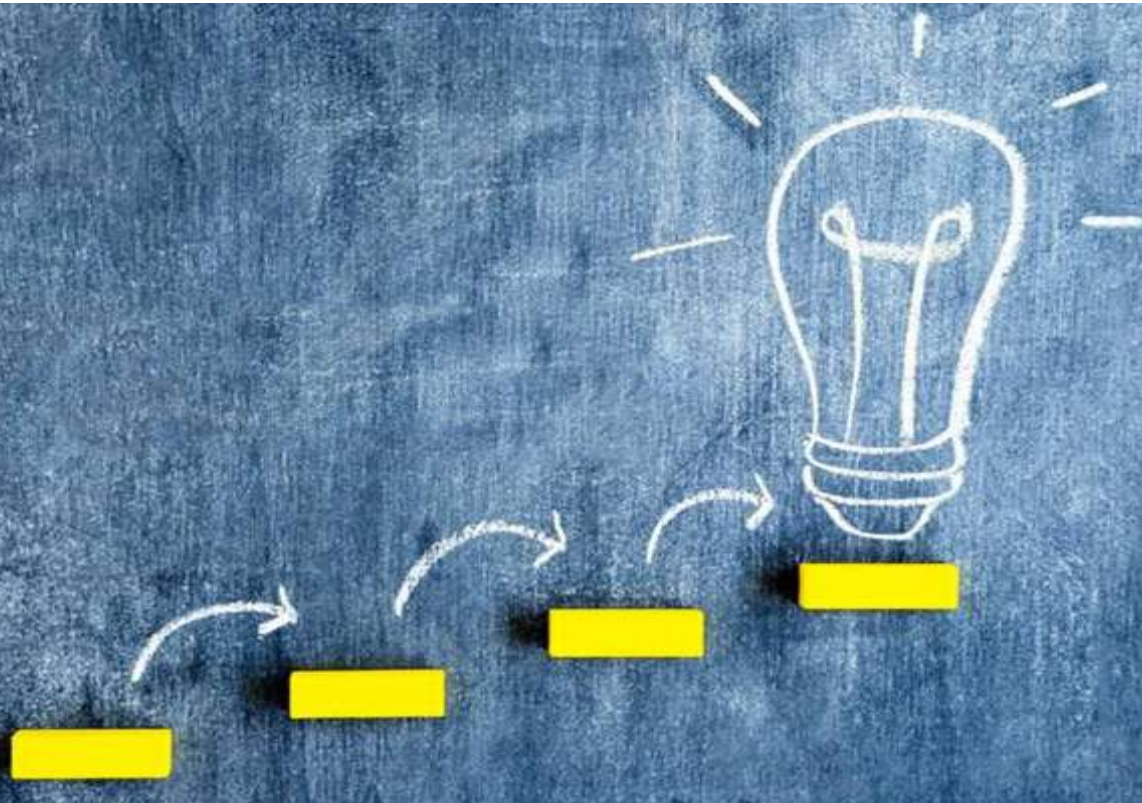
افراد کاری را انجام می‌دهند که برای آن‌ها شناخته‌شده بوده و مشمول پاداش شود. منظور از پاداش فقط پول نیست؛ بلکه پاداش‌های دیگری مانند ستایش و قدردانی و عدم تمسخر و غیره نیز ارزشمند است. این بازخورد و تقویت از رهبری و همکاران نشأت می‌گیرد و این دو منبع باید در پیشبرد اقدامات موثر واقع شوند (اگر انجمن خبرگی برای کمک به حل مساله‌ای در سازمان از شما قدردانی می‌کند؛ در حالی که رویکرد مدیریت صرف کمترین زمان برای شرکت در جلسات انجمن است، تنش‌های ناسالم در سازمان ایجاد می‌شود. فعالیتهای مدیریت دانش باید به رسمیت شناخته شود، بازخورد مثبتی در مورد آن‌ها وجود داشته و با پاداش‌های شغلی مرتبط باشد.

و همچنین عکس این موضوع اگر کارکنان انتظارات مدیریت دانش از خود را نادیده بگیرند یا از آن چشم‌پوشی کنند، همچنان باید از رویکرد بازخورد و تقویت بهره برد (بازخورد منفی از سوی مدیریت و همکاران و تأثیر منفی بر حقوق یا آینده شغلی شما).

۳ پشتیبانی

مدیریت دانش در ابتدا جدید بوده و به حمایت رهبری و همکاران نیاز دارد. حمایت رهبران سازمان ممکن است به شکل دوره‌های آموزشی، مطالب حمایتی و صرف وقت برای انجام فعالیتهای مدیریت دانش باشد. حمایت همکاران نیز از اجازه صرف زمان و مکان برای مدیریت دانش و کمک به یکدیگر در مورد ابزارها و فرایندها ناشی می‌شود.

با انتظار شفاف، بازخورد، تقویت و حمایت، فرهنگ سازمانی تغییر خواهد کرد. این سه عامل ورودی و علت بوده و تغییر فرهنگ خروجی و نتیجه محسوب می‌شود.





فرید مظفري
مدیر آموزش و توانمندسازی

مدیریت درس‌آموخته‌ها و خلق ارزش از آن

چالش‌های دنیای واقعی به دست می‌آید. جمع‌آوری و انتشار این درس‌آموخته‌ها به سازمان در از بین بردن مشکلات مشابه در پروژه‌های آینده کمک می‌کند.

- درس‌آموخته، "یک حالت بالقوه شکست (ریسک یا خطر) و اقدامات احتمالی برای کاهش این خطر" می‌باشد.
- یک درس‌آموخته، تجربه یا نتیجه مجموعه‌ای از اقدامات در یک دوره از فعالیت‌ها است، خواه مثبت یا منفی. بنابراین به اشتراک‌گذاری آن با سایر همکاران اهمیت بالایی دارد.
- دانش به دست‌آمده از نوآوری یا یک تجربه نامطلوب که موجب می‌شود کارمند، کارگر یا سازمان بتواند فرآیند یا فعالیت را بهبود داده و با ایمنی و کیفیت بالاتر و موثرتر کار خود را انجام دهد.
- دانش به دست‌آمده از تأمل، تحلیل و مفهوم‌سازی تجربه است که پتانسیل بهبود عملکرد در آینده را دارد.

یکی از کلیدواژه‌های پرتکرار در مدیریت دانش، درس‌آموخته می‌باشد. ابهامات زیادی در مورد مفهوم این موضوع در سازمان‌ها وجود دارد و همین امر می‌تواند به عنوان مانعی در مسیر خلق ارزش از شناسایی، تسهیم و استفاده مجدد از آن در نظر گرفته شود. اما واقعا "درس‌آموخته چیست؟". در ادامه تعدادی از تعاریف ذکر می‌شود:

- درس‌آموخته، دانش یا درک به دست‌آمده از تجربه است که تأثیر قابل توجهی برای سازمان دارد. تجربه می‌تواند مثبت یا منفی بوده و موفقیت‌ها و شکست‌ها به صورت توأم به عنوان منبع درس‌آموخته شناخته می‌شوند.
- درس‌آموخته، تجربه به دست‌آمده در حین انجام پروژه را مستند می‌کند. درس‌آموخته معمولا از کار کردن با یا حل



از مجموع تعاریف فوق می‌توان به این نتیجه رسید که دروس، دانشی هستند که از تجربه به دست می‌آیند و می‌توانند به دیگران کمک کرده و کارشان را بهبود دهند. اما آیا این باعث می‌شود آن‌ها "آموخته شوند"؟

در واقع تفاوت بسیاری بین درس آموخته‌شده و درس شناسایی‌شده وجود دارد. کسانی که در حوزه مدیریت دانش کار کرده‌اند، حتماً با سازمان‌هایی مواجه شده‌اند که دروس آموخته مشابهی را بارها و بارها شناسایی می‌کنند اما هیچوقت آن را نمی‌آموزند.

اگر به تعاریف فوق نیز دقت کنید: "جمع‌آوری و انتشار درس آموخته‌ها به سازمان در از بین بردن مشکلات مشابه در پروژه‌های آینده کمک می‌کند." بله!! جمع‌آوری و انتشار می‌تواند کمک کند، اما به کارگیری آن چه؟ چکار باید کرد؟ یا در تعریف دیگر "به اشتراک‌گذاری آن با سایر همکاران اهمیت بالایی دارد." بله!! قطعاً اهمیت دارد اما آیا به کارگیری آن اهمیت کمتری دارد؟ در ادامه به گام‌های کلیدی جهت آموختن دروس اشاره می‌شود:

۱. روی تجربیات تمرکز و درباره آن فکر کنید. با تیم خود جلسه برگزار کرده و در خصوص اتفاقات رخ داده بحث کنید.

۲. نقاط یادگیری و همچنین جاهایی که بین آنچه که برنامه‌ریزی کردید و آنچه که اتفاق افتاد، تفاوت وجود دارد را شناسایی کنید. منظور از تفاوت، نقاط مثبت و منفی است.

۳. تحلیل کنید. چرا این تفاوت ایجاد شد؟ دلیل این تفاوت چه بود؟

۴. تعمیم دهید. نقاط یادگیری کجاست؟ در فعالیت‌های آینده چکار کنیم تا مانع بروز مشکلات شویم، اشتباهات را تکرار نکنیم و موفقیت‌ها را تکرار کنیم؟ در این مرحله، در واقع درس‌ها شناسایی می‌شوند. اگر دیگران بتوانند از آن یاد بگیرند، می‌تواند به عنوان یک درس محسوب شود و دیگران برای یادگیری به آموزش نیاز دارند.

در ادامه مورد ویژگی‌های بهترین درس صحبت کنیم که از عبارت "توصیه عملی خاص" می‌توان به عنوان بهترین

تعریف برای بهترین درس استفاده کرد.

● یک درس آموخته باید خاص باشد تا بتوان از آن یاد گرفت. از بیان موارد واضح و شفاف به عنوان درس خودداری کنید. به عنوان مثال: برای انجام فلان کار به نحو شایسته، نیاز به زمان، منابع و تلاش است. این درس نیست چون همه می‌دانند برای انجام کار این موارد لازم است.

● یک درس باید عملی باشد به نحوی که سایر افراد بتوانند آن را مجدداً اجرا کنند. به عنوان مثال "سیستم بهتری برای انجام فلان کار مورد نیاز است"، سیستم بهتر یعنی چه؟ باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ چگونه بهتر کار می‌کند؟ چه اجزایی دارد؟

● باید توصیه باشد نه صرفاً مستندسازی مشاهدات. اخیراً در یکی از پروژه‌ها به اسنادی برخوردیم که ادعا میشد مربوط به یکی از مهمترین پروژه‌های سازمان است و بیش از نیمی از آن‌ها صرفاً مشاهدات بود. این مستندات شرط مطرح شده در قسمت قبلی را ندارند. به عنوان مثال یکی از جملات به این صورت بود: "تیم برای انجام فلان کار با مشکلاتی روبرو شد و ... اما اشاره ای به این موضوع نشده بود که چرا آن‌ها با این سختی‌ها مواجه شدند؟ دلایل ریشه‌ای این اتفاقات چیست؟ توصیه شما برای سایر تیم‌ها که با این مشکل مواجه نشوند، چیست؟ در این متن هیچ تحلیلی نیز وجود ندارد بنابراین می‌توان گفت که "توصیه عملی خاص" نیست.



در نهایت می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد: دروسی که شناسایی می‌شوند باید توصیه‌ای بر مبنای تجربه تحلیل شده

باشند و دیگران بتوانند در راستای بهبود کارهای خود از آن یاد بگیرند.

درس برای آموخته شدن نیاز به عمل کردن دارد. سند، رویه، سیاست، دستورالعمل، ساختار، بودجه باید تغییر کند. این تغییر باید به اطلاع همه افراد رسیده و در نهایت فرآیندهای کاری و نحوه انجام توسط افراد باید اصلاح شود" اگر چیزی تغییر نکند، هیچ چیزی آموخته نشده است".

با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان تعریف را به این شکل جمع‌بندی کرد. یک درس آموخته، تغییر در رفتار فردی و عملیاتی در نتیجه‌ی تجربیات می‌باشد. در حالت ایده‌آل، این تغییر باید پایدار و ثابت باشد، اما همه می‌دانیم که از یاد بردن دروس اهمیتی به همان اندازه آموختن آن‌ها دارد.

فرآیند مدیریت درس آموخته در سازمان مدیریت بحران فدرال

سازمان مدیریت بحران فدرال برای کسب و انتشار درس آموخته‌ها فرآیند بسیار خوب و مناسبی را طراحی کرده است که شامل ۱۱ گام می‌باشد. تمامی سازمان‌های خدمات اضطراری توجه بسیار زیاد و جدی به درس آموخته‌ها دارند. آن‌ها این واقعیت را درک کرده‌اند که توجه اثربخش و تعریف اقدامات مناسب برای یادگیری از تجارب و درس آموخته می‌تواند در بحران‌های آینده منجر به حفظ جان و مال بسیاری از افراد شود.

سیستم مدیریت درس آموخته‌ها در سازمان مدیریت بحران فدرال در سال ۲۰۱۱ در سندی تشریح شده و فرآیندی شامل ۱۱ گام برای مدیریت فرایندها و بهترین تجارب را تعریف کرده که به شرح زیر است:

۱. رهبر تیم (مسئول هماهنگی فدرال) برنامه‌ریزی برگزاری جلسات بازنگری پس از اجرا را انجام می‌دهد.

۲. تسهیلگر جلسه بازنگری پس از اجرا مشخص می‌شود.

۳. فرم‌های اولیه برای شناسایی درس آموخته‌ها و بهترین تجارب در بین پرسنل توزیع می‌شود.

۴. تسهیلگر، فرم‌های تکمیل شده را بررسی می‌کند.

۵. تسهیلگر، جلسه بازنگری پس از اجرا را برگزار می‌کند.

۶. تسهیلگر، درس آموخته‌ها و بهترین تجارب شناسایی شده توسط فرم‌های تکمیل‌شده پرسنل را در ابتدای جلسه مرور می‌کند.

۷. تسهیلگر، بهترین تجارب و درس آموخته‌ها را وارد سیستم می‌کند.

۸. ناظر تسهیلگر، بهترین تجارب و درس آموخته‌ها را بررسی و تایید می‌کند.

۹. ناظر تسهیلگر، بهترین تجارب و درس آموخته‌های تاییدشده را برای مدیر برنامه ارسال می‌کند.

۱۰. مدیر برنامه، بهترین تجارب و درس آموخته‌های تاییدشده توسط ناظر تسهیلگر را بررسی می‌کند.

۱۱. مدیر برنامه، بهترین تجارب و درس آموخته‌های تاییدشده را برای مدیر برنامه اقدامات اصلاحی ارسال می‌کند.

با وجود اینکه فرآیند خوبی طراحی شده اما چالش‌هایی نیز در اجرا به وجود می‌آید که باید فکری برای رفع آن‌ها کرد:

- کمبودی که در این فرآیند احساس می‌شود، عدم وجود نمونه واضحی برای درک درس آموخته مناسب است. گاهی اوقات روند تاریخی فعالیت‌ها و اتفاقات مورد بررسی قرار می‌گیرد که این مورد با درس آموخته متفاوت است. یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه، تدوین مثالی همه جانبه برای آشنایی بیشتر دست‌اندرکاران فرآیند می‌باشد.

- عدم استفاده مداوم از جلسات بازنگری پس از اقدام (که در آن علل ریشه‌ای حوادث و اقدامات اصلاحی شناسایی شود)؛

- عدم استفاده از تسهیلگران خارج از منطقه برای رعایت بی‌طرفی؛

- انتشار محدود درس آموخته‌ها؛

- ریسک از دست‌دادن درس آموخته در اثر حوادث غیر مترقبه برای سرور سیستم درس آموخته.



سحر یاقوتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

رشد استارت‌آپ‌ها به واسطه مدیریت دانش

و مدیریت آسان جریان دانشی، می‌بایست مدیریت دانش با استراتژی‌های سازمان همراستا باشند.

در ادامه به ۴ روش که استراتژی مدیریت دانش به رشد استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند، اشاره می‌شود.

ایجاد پایگاه داده

براساس دیدگاه مک کینزی، عدم یکپارچگی و جستجوپذیر نبودن اطلاعات در شرکت‌ها موجب شده است تا کارمندان به طور متوسط ۲۰ درصد زمان خود را صرف جستجوی اطلاعات مربوط به شرکت خود کنند. بهترین راهکار برای مقابله با چنین چالش‌هایی، ایجاد پایگاه داده‌ای جستجوپذیر از اطلاعات مفید شرکت می‌باشد.

استارت‌آپ‌ها اغلب تیم‌هایی با دانش بالا هستند که در برخی موارد در ابتدا به عنوان تیم کاری شکل می‌گیرند و عمدتاً به صورت رسمی ثبت و شناخته نمی‌شوند. از سویی دیگر این گروه‌ها اغلب جوان و به دنبال شور و هیجان بوده و کمتر به مستندسازی و تجزیه و تحلیل می‌پردازند. اگرچه مدیریت دانش هیجان‌انگیز به نظر نمی‌رسد. اما راهکاری برای رشد و شکوفایی می‌باشد. دانش و توانایی کارمندان و مشتریان و ایجاد دسترسی به آن از سوی شرکت شما بسیار ارزشمند و تاثیرگذار است. بنابراین به منظور اشتراک‌گذاری، انتقال



۲ استراتژی پردازش

پایگاه دانش زیربنای راهکارهای مدیریت دانش بوده و از آن می‌توان برای دسترسی کاربران به اطلاعات استفاده کرد. اقدامات مدیریت دانش می‌تواند علاوه بر رشد و شکوفایی کارکنان، با حفظ و نگهداری مخازن اطلاعاتی به یادگیری و آگاهی آیندگان کمک کند. صرف نظر از اینکه مدیریت دانش به تسهیل دسترسی به اطلاعات توسط کارمندان و مشتریان کمک می‌کند، از پنهان کاری و مخفی شدن دستورالعمل‌ها در اسناد جلوگیری می‌کند.

۳ استراتژی بازاریابی

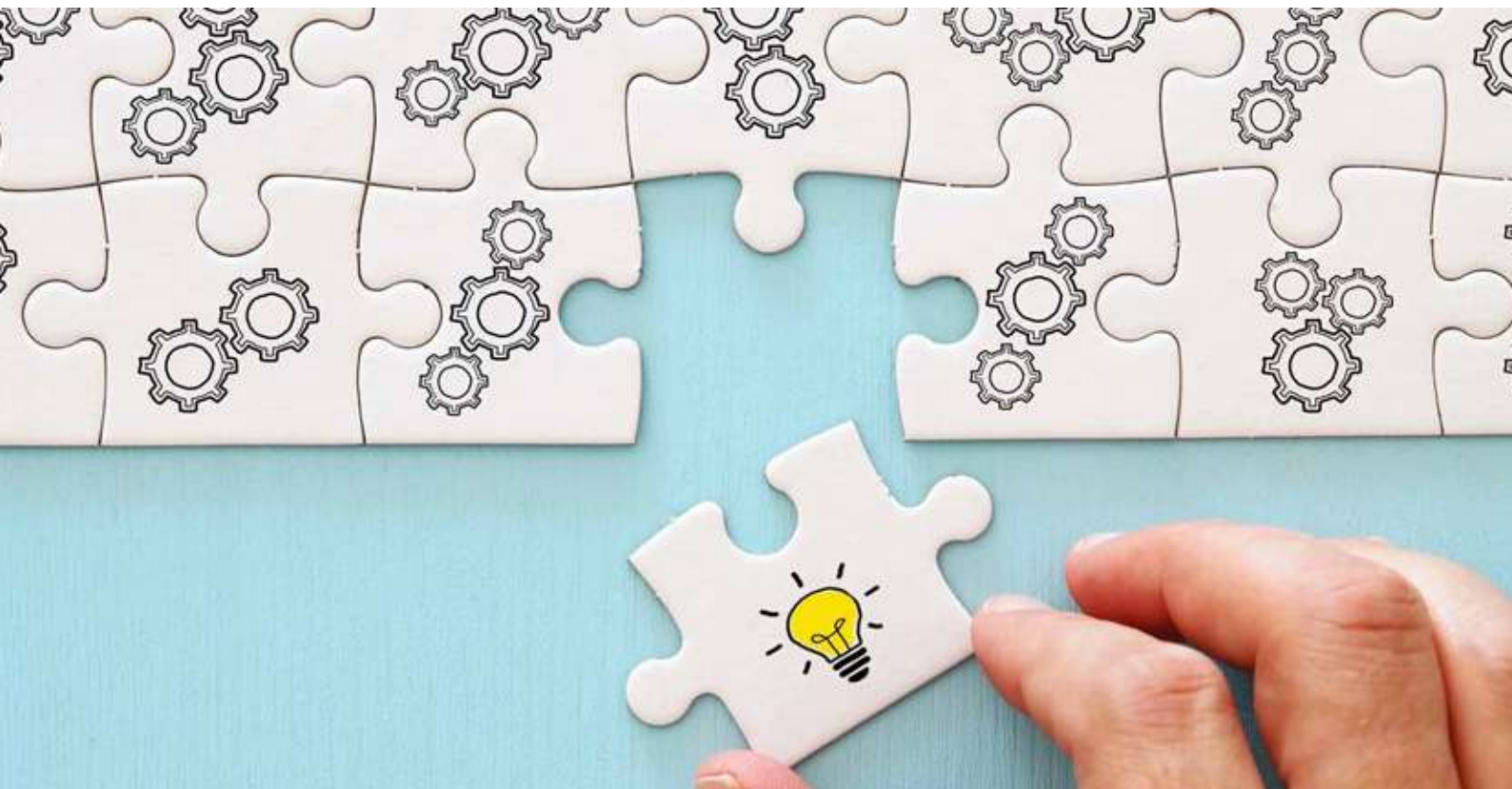
ابزارهای مدیریت دانش، به ویژه پایگاه دانش، مجموعه‌ای منظم از مواردی که برای تیم و مشتریان مورد نیاز است را فراهم کرده و به شناسایی نیازها و نحوه تامین آن می‌پردازد. علاوه بر این می‌توان چالش‌ها و سوالات مشتریان را در وبلاگ‌هایی منتشر کرده و در راستای استراتژی بازاریابی شرکت گام برداشت.

صفحات دانش‌بنیان و ایجاد پایگاه‌های داده به مشتریان کمک می‌کند تا برای دریافت راهکارهای خود به موتورهای جستجو رجوع کنند. در چینی فضای رتبه‌بندی شما در گوگل ارتقا می‌یابد.

۴ استراتژی موفقیت مشتری

تناسب و ایجاد ارتباط میان محصول و کاربر نهایی موجب حفظ مشتری می‌شود. براساس نظرسنجی‌های صورت گرفته، مشتریان به استفاده از وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی و پشتیبانی از طریق این درگاه‌ها تمایل دارند. این مسئله لزوم وجود پایگاه داده را خاطر نشان می‌شود.

source: [://e27.co/4-ways-a-startup-can-be-backed-by-a-knowledge-management-strategy-20190930/](http://e27.co/4-ways-a-startup-can-be-backed-by-a-knowledge-management-strategy-20190930/)





الهه جدیدزاده
کارشناس ارشد مدیریت دانش

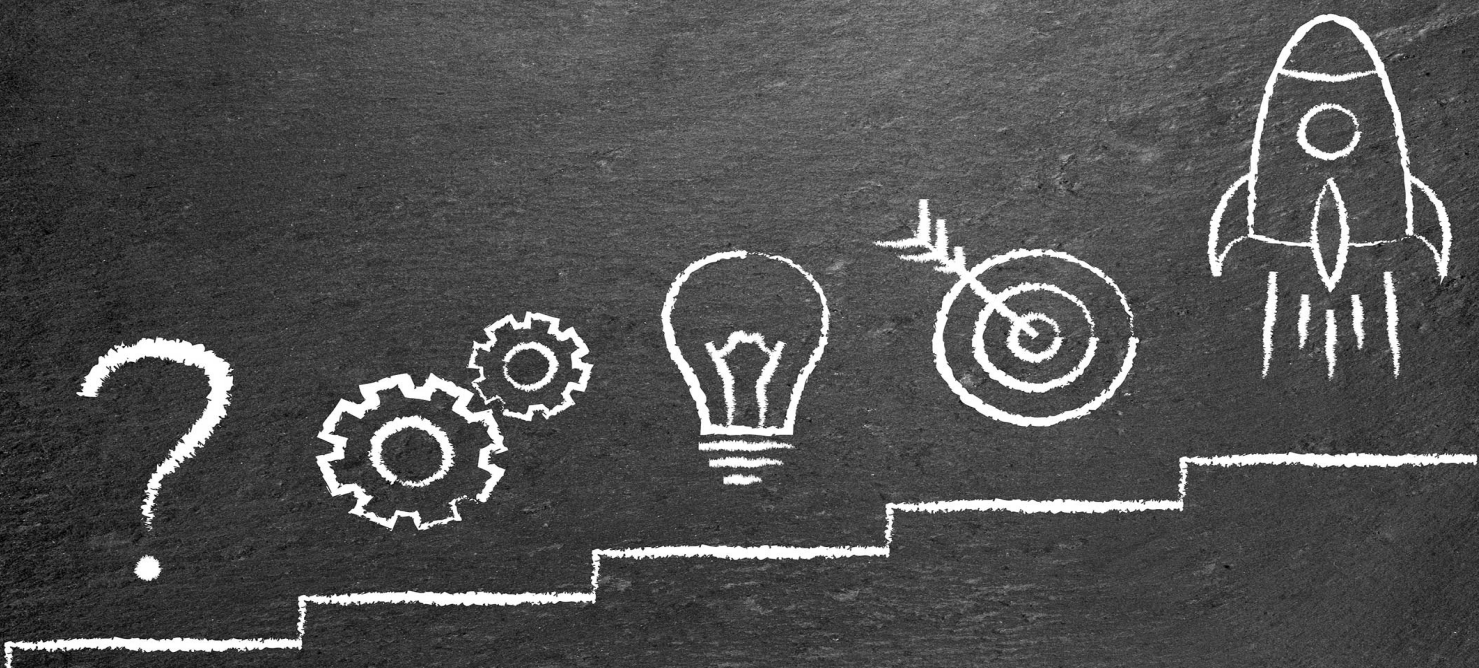
صفر تا صد استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌ها

و با چه حجم سرمایه‌گذاری بایستی بر دارایی‌های دانشی کنترل داشته و از دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کند. به عبارت دیگر استراتژی مدیریت دانش میزان اهمیت دارایی‌های دانشی را آشکار می‌سازد. در حالیکه تدوین استراتژی دانش در انتخاب نوع، عمق و منبع دانش مورد نیاز به سازمان کمک میکند.

استراتژی به معنای علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا با استفاده از منابع استراتژیک به اهداف استراتژیک دست یابد. دارا بودن یک استراتژی روشن و برنامه‌ریزی شده، یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش به شمار می‌رود. این استراتژی عامل مهمی برای سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازمان‌دهی کند. به عبارت دیگر استراتژی باید بتواند به مسائل ضروری کسب‌وکار کمک کند. در این راستا ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش به یکی از دغدغه‌های محققان این حوزه بدل شده است.

در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک مدیریت دانش، جز مفاهیم جدید و ابداعی به شمار می‌رود. افزون بر این در خصوص تعریف دو مفهوم "استراتژی مدیریت دانش" و "استراتژی دانش" میان صاحب‌نظران اختلاف نظر وجود دارد. برخی از صاحب‌نظران این دو مفهوم را به یک معنا در نظر گرفته‌اند. اما با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد آن‌ها در سازمان‌ها، اغلب صاحب‌نظران و نویسندگان این حوزه، تعاریف متفاوتی را ارائه کرده‌اند.

به طور کلی می‌توان گفت استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع دانش آشکار و دانش پنهان تعریف می‌شود. استراتژی مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان جهت مدیریت دارایی‌های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به کارگیری دانش)، چگونه



۳ رویکردهای استراتژیک توسعه دانش

- تحقیقات کاربردی
- تحقیقات بنیادی
- تحقیقات توسعه‌ای
- تحقیقات بهبودی و مروری



۴ رویکردهای استراتژیک تسهیم دانش

- استفاده از سامانه جامع تبادل دانش
- توسعه انجمن‌های خبرگی
- توسعه فرهنگ کاری مشترک
- انگیزش تسهیم دانش

۵ رویکردهای استراتژیک استفاده از دانش

- استراتژی انسان محور
- استراتژی منفعل
- استراتژی پویا
- استراتژی سیستم محور

همان‌طور که بیان شد از استراتژی‌های مدیریت دانش در فرآیند شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم و به کارگیری دانش استفاده می‌شود. از جمله رویکردهای شاخص در هر یک از مراحل فرآیند فوق، می‌توان موارد زیر را برشمرد.

۱ رویکردهای استراتژیک شناسایی دانش

- شناسایی دانش‌هایی حیاتی برای سازمان که اکنون در اختیار سازمان نبوده و یا به مقدار کافی در دسترس قرار ندارد.
- دانشی که به صورت گسترده در سازمان وجود دارد اما مدیریت صحیحی جهت تسهیم آن تعریف نشده است.
- دانش‌هایی که در آستانه از بین رفتن می‌باشند.
- دانش‌هایی که توسط پیمانکاران، تامین‌کنندگان و شرکای تجاری نگهداری می‌شوند.



۲ رویکردهای استراتژیک کسب دانش

- استخدام افراد جدید
- استخراج دانش خبرگان
- خرید دانش فنی مورد نیاز
- تعامل با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی

اجرای استراتژی‌های خود چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی باید کسب نماید. به طوری که یکی از مراحل مهم و اثرگذار در مدیریت دانش، تدوین راهبرد است. لزوم اتخاذ رویکرد استراتژیک مدیریت دانش مدتی است که در متون و مبانی نظری حوزه مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است.

ارتباط میان استراتژی سازمان و مدیریت دانش

استراتژی سازمان‌ها شامل چهار رکن اصلی است: تحلیل، واکنش، حالت تدافعی و آینده‌نگری. اما چطور می‌توان از این چهار ستون برای پیشبرد اهداف مدیریت دانش استفاده کرد؟

تحلیل

در این گام مشکلات به صورت ریشه‌ای تحلیل شده تا بهترین راه‌حل‌ها ارائه شود. این اقدام منجر به تخصیص بهینه منابع برای حل مسائل و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود.

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند و هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل کند و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شمار می‌روند.

آنچه که می‌تواند موفقیت سازمان را در پیاده‌سازی مدیریت دانش و دستیابی به استراتژی‌های کسب‌وکار تضمین کند؛ هم‌راستایی میان استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش است. پیش از استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، ابتدا باید استراتژی دانش سازمان تدوین شود تا بر اساس آن، سازمان در فراگرد مدیریت دانش بدانند که با چه استراتژی مشخصی باید این کار را انجام دهد. استراتژی دانش سازمان بیان می‌کند که این صنعت برای انجام مأموریت‌ها و



کنش‌گری: شرکت به طور مستمر به دنبال فرصت‌های در حال ظهور در محیط کسب‌وکار خود است و فعالانه در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها تلاش می‌کند.

حالت تدافعی: این استراتژی از طریق تجزیه و تحلیل مستمر بودجه و نقاط ضعف منجر به افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها می‌شود.

آینده‌نگری: در این استراتژی فرآیند تصمیم‌گیری رویکردی دو سویه اتخاذ می‌کند و همزمان بر کارایی بلند مدت و کوتاه مدت تاکید می‌کند.

استراتژی تجزیه و تحلیل شامل شناسایی مشکلات و دلایل اصلی وقوع آن‌ها و همچنین خلق راهکارهای جدید به منظور رفع مسائل می‌باشد. به عنوان مثال استراتژی تجزیه و تحلیل ارتباط زیادی با ظرفیت شرکت‌ها برای تولید ایده و دانش جدید داشته و نقش اساسی در کسب دانش دارد. بنابراین استراتژی تجزیه و تحلیل می‌تواند روند ایجاد دانش و نوآوری را بهبود بخشد و کیفیت محصولات و خدمات شرکت‌ها را افزایش دهد.

مدیران علاقمند به استراتژی کنش‌گرا (شناسایی فرصت‌های جدید و پاسخ پیشگیرانه به چالش‌های فعلی با استفاده از محیط برون سازمانی) به دنبال افزایش محدوده کنترل و نظارت خود می‌باشند. بنابراین این استراتژی می‌تواند از طریق توسعه تعاملات با محیط بیرونی، کیفیت دانش‌های موجود را افزایش داده و به حجم انبوهی از دانش دست یابد. از آنجا که مدیران به طور موثر از مدیریت دانش برای پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمانی استفاده می‌کنند، به تحقیقات مستمر از محیط‌های کسب و کار بیرونی نیاز دارند. استراتژی کنش‌گرا، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا تغییرات موجود در محیط‌های برون سازمانی را شناسایی کرده و با کمک آن به این تحولات پاسخ دهند.

علی‌رغم ضروری دانستن استفاده از استراتژی دفاعی توسط برخی مدیران، این رویکرد تأثیری منفی بر حیطه کنترل آن‌ها می‌گذارد. با این حال رویکرد دفاعی باعث افزایش کارایی از طریق کاهش هزینه‌ها می‌شود و به نوبه خود روند استفاده

مجدد از دانش در شرکت‌ها را افزایش می‌دهد.

در نهایت نیز استراتژی آینده‌نگر می‌تواند از طریق ارائه دستورالعمل‌های روشن به منظور بررسی محیط آینده کسب و کار، تجزیه و تحلیل "چه می‌شود" و تخصیص منابع سازمانی مورد نیاز، عملکرد مدیریت دانش را ارتقا دهد. این امر در محدوده اجرایی کنترل مدیران قرار می‌گیرد و ریسک‌های پروژه را محدود می‌کند. بنابراین استراتژی شرکت ارتباط مثبتی با عملکرد مدیریت دانش دارد.

کاربردترین استراتژی مدیریت دانش در دوره فراگیری ویروس کووید - ۱۹

چرخه دانش شامل فرآیند تجمیع، یکپارچگی و ساختاردهی مجدد دانش می‌باشد و توجه به این چرخه برای تشخیص چالش‌های مرتبط با شیوع ویروس کرونا و واکنش سریع و موثر نسبت به آن، بسیار کاربردی است. گام اول در این مدل، از طریق جمع‌آوری سرمایه‌های فکری سازمان و دانش حاصل از محیط‌های بیرونی (ذی‌نفعان، مشتریان و غیره) انجام می‌شود. در گام دوم، دانش سازمانی را باید برای افزایش اثربخشی و کارایی سیستم و فرآیندهای کاری یکپارچه کرد و در گام سوم، دانش موجود در سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و چالش‌های جدید در زمان کووید-۱۹ مجدداً ساختاردهی می‌شود.





حامد کوچک پور
کارشناس ارشد مدیریت دانش

چارچوب APO در مدیریت دانش؛ از مبانی تا اجرا

استراتژیک برای افزایش بهره‌وری و رقابت کمک می‌کند.

۴. تقویت کننده: APO توانایی سازمان‌های ملی بهره‌وری (NPOs) و سایر نهادها را برای ارتقاء بهره‌وری، آموزش و خدمات مشاوره‌ای به بخش‌های دولتی و خصوصی تقویت می‌کند.

۵. یکسان‌سازی اطلاعات بهره‌وری: APO انتشار و تبادل اطلاعات در مورد بهره‌وری را بین اعضای خود و سایر ذی‌نفعان تسهیل می‌کند.

از نظر سازمان بهره‌وری آسیا، مدیریت دانش یک هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفیت در سازمان.

رویکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش APO شامل ۴ فاز و ۱۲ گام است. چهار فاز اصلی عبارتند از:

- شناسایی
- طراحی
- اجرا
- گسترش



در عصر کنونی مزیت اصلی و رقابتی در سرمایه‌دانشی نهفته است و به همین دلیل به عصر اطلاعات و دانش مرسوم شده است. امروزه بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری خود را نه از دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازارهای بزرگ، بلکه از دانش مستتر در جریان فرآیندهای خود کسب کرده‌اند.

سازمان بهره‌وری آسیایی (APO^۱) سازمانی دولتی است که در سال ۱۹۶۱ برای افزایش بهره‌وری از طریق همکاری متقابل گروه‌های کاری و سازمان‌ها با حوزه‌های کاری مشابه، در آسیا و اقیانوسیه تأسیس شد. APO به توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی منطقه از طریق خدمات مشاوره در حوزه‌های مختلف کمک می‌کند. این سازمان آسیایی با کمک اقتصادهای مطرح عضو در کمیته‌های تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری به تدوین استراتژی‌های ملی برای افزایش بهره‌وری آینده منطقه را شکل می‌دهد. این سازمان هیچگونه جهت‌گیری سیاسی نداشته و بدون اعمال هرگونه تبعیض عمل می‌کند.

وظایف اصلی APO

۱. تشکیل اتاق فکر: تحقیق در مورد نیازهای نوظهور اعضا برای پیگیری و کمک مناسب به آنها

۲. ایفای نقش کاتالیزور: ترویج تعاملات دو جانبه و چند جانبه در بین کارکنان و سازمان‌های خارجی با هدف همکاری در فعالیتهای مرتبط جهت افزایش بهره‌وری در منافع متقابل

۳. مشاور منطقه‌ای: APO سیاست‌های اقتصادی و توسعه‌ای و عملکرد هر یک از اعضا را بررسی کرده و در تنظیم تغییرات

1. Asian productivity organization

سازمان بهره‌وری آسیا در گام اول برای آغاز فرآیند مدیریت دانش، ارزیابی وضع موجود را الزام می‌کند. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود و به ارزیابی همه جانبه مدیریت دانش به عنوان یک نظام سازمانی می‌پردازد. این ارزیابی به سازمان کمک می‌کند تا موقعیت فعلی خود را از جنبه‌های مختلفی که در ۴۲ سوال پرسش‌نامه سازمان بهره‌وری آسیا گنجانده شده، تعیین کند. در گام دوم، سازمان می‌بایست انگیزه تجاری و خواسته خود از مدیریت دانش را مشخص نماید. اصولاً مدیریت دانش به عنوان فرصتی تجاری برای سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود. ارزش‌های حاصل از مدیریت دانش به دو دسته "ارزش‌های دارای اثر مالی مستقیم" و "ارزش‌های با اثر مالی غیرمستقیم" تقسیم می‌شوند.

۲ طراحی

در گام سوم لازم است سازمان فعالیت‌هایی را در راستای شناسایی و تحلیل شکاف دانشی انجام دهد. در طی این مرحله می‌بایست وضع سازمان در هر کدام از حوزه‌های دانش، با توجه به اهداف استراتژیک خود مشخص شود. به عبارت دیگر، سازمان دارای چه سطحی از دانش است و با توجه به چشم‌انداز ترسیم شده باید به چه سطحی از دانش دست یابد و با استفاده از چه استراتژی‌ها و اقداماتی می‌توان این شکاف را پوشش داد. گام چهارم، تدوین برنامه‌های مدیریت دانش مورد نیاز و بالقوه به منظور دستیابی به استراتژی مدیریت دانش می‌باشد. به عبارتی بعد از تدوین استراتژی، تدوین مجموعه‌ای از برنامه‌های با اولویت مدیریت دانش در چهار سطح فردی، تیمی، سازمانی و فراسازمانی الزامی است.

به عنوان مثال در سطح فردی می‌توان برنامه‌هایی همچون آموزش رسمی، مربی‌گری، مصاحبه خروج و غیره را تعریف کرد. در گام پنجم باید توجه داشت که هر برنامه‌ای نیازمند ایجاد نظامی جدید در حوزه ساختار، فرایندها و تکنیک‌ها است. این گام شامل مواردی مثل طراحی ساختار حاکمیتی برای

مدیریت دانش، انتخاب تکنیک‌ها و روش‌هایی برای رفع شکاف و تحقق برنامه‌های مدیریت دانش مثل ابزارهای همکاری، پایگاه دانش، انجمن‌های خبرگی، اینترنت، چرخه نوآوری و غیره است. در گام ششم نیز نقشه‌راه پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به خروجی گام‌های قبل طراحی می‌شود.

۳ اجرا

نقشه‌راه طراحی شده در مرحله قبل می‌بایست در پایلوت مناسب اجرا شود و در عمل یک یا چند مشکل و معضل کسب‌وکار را برطرف نماید. به بیانی دیگر باید موفقیت‌های ملموسی را به عنوان خروجی حاصل کند. در گام هفتم باید به این نکته توجه کرد که اجرا در محدوده پایلوت، یک میدان برای سعی و خطا و یادگیری است که در آن باید فرآیندها، تکنیک‌ها و برنامه عملی مدنظر مدیریت دانش را ارزیابی و از ریسک اجرای آن در کل سازمان جلوگیری کرد. در گام هشتم می‌توان از تکنیک یادگیری بعد از اقدام (AAR) در زمان اتمام پروژه پایلوت استفاده کرد. باید بر اساس نتایج پایلوت، درس‌آموخته‌های مناسب را در گسترش اجرای مدیریت دانش ثبت و با بکارگیری از آن‌ها، ادامه مسیر را هموار کرد.

۴ گسترش

گام نهم مربوط به گسترش مقیاس پروژه مدیریت دانش از پایلوت به کل سازمان است. در این گام تیم مدیریت دانش تلاش می‌کند تا تمام سازمان را تحت پوشش قرار دهد. دهمین گام مربوط به دلایل مقاومت در برابر مدیریت دانش و راهکارهای برطرف‌سازی آن است. سازمان بهره‌وری آسیا ۴ دلیل برای مقاومت افراد در برابر مدیریت دانش را به این صورت بیان می‌کند:

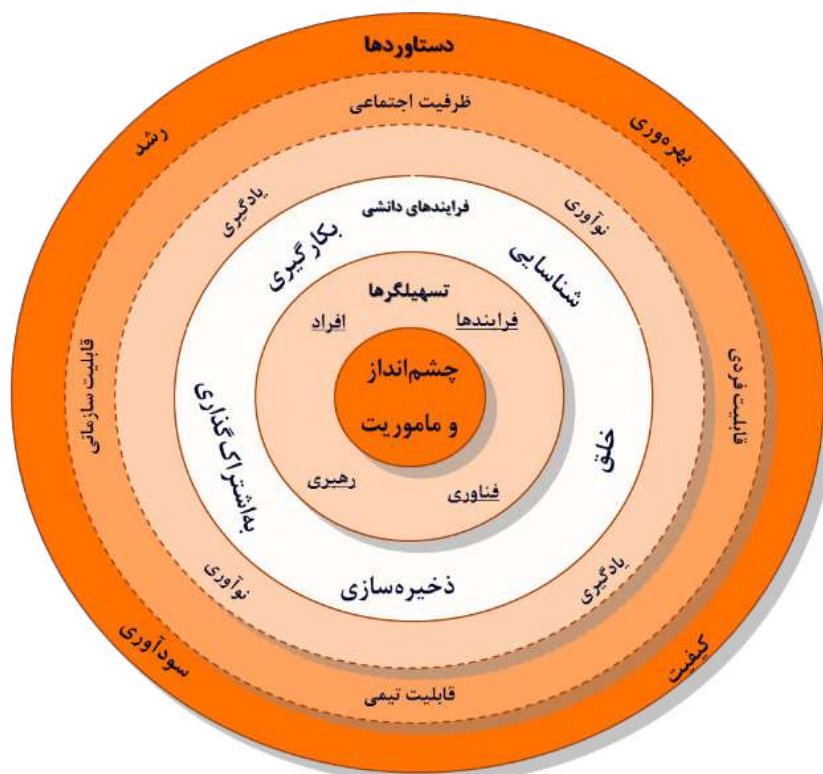
- کارکنان نمی‌دانند.
- کارکنان قادر نیستند.
- کارکنان مایل نیستند.
- کارکنان باور ندارند.

لازم به ذکر است رشد مستمر مدیریت دانش به طور گسترده به افراد و خواسته‌های مادی و معنوی آنان ارتباط دارد. در همین رابطه طراحی و اجرای برنامه‌های انگیزشی در مدیریت دانش به منظور افزایش مشارکت افراد و پایدارسازی مدیریت دانش بسیار مهم است. داشتن برنامه‌ای برای ارتباط با ذینفعان مختلف در طرح مدیریت دانش امری ضروری است. در گام یازدهم، با ارتباطات خوب و تعامل به موقع، حمایت مستمر افراد و گروه‌های مختلف حاصل می‌شود.

گام آخر (دوازدهم) شامل ارزیابی، تداوم و مراقبت مستمر از مدیریت دانش است. نهادینه‌سازی مدیریت دانش اتفاق نمی‌افتد مگر آنکه در مدل کسب و کار شرکت کاملاً لحاظ شده بخشی از ارزیابی عملکرد افراد باشد.

مدل ارزیابی APO

توسعه مدیریت دانش نیاز به شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود دارد تا برنامه‌ریزی مناسبی بر اساس آن‌ها صورت گیرد. ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش APO بر اساس مدل و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد که در شکل زیر، نشان داده شده است.



اهداف ارزیابی مدل بانک بهره‌وری آسیا عبارت‌اند از:

- تعیین این‌که چه میزان مدیریت دانش در سازمان جاری شده است؟
- تعیین این‌که آیا سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش را به شکل درست و با فرآیندهای پایدار و به صورت سیستماتیک انجام داده است؟
- شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های بهبود برای پیاده‌سازی مدیریت دانش.

هفت معیار برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APO، به شرح زیر می‌باشند:

رهبری مدیریت دانش

این معیار، توانایی رهبری سازمان را در پاسخگویی به چالش‌های دانش‌محور مورد ارزیابی قرار می‌دهد. رهبری مدیریت دانش در قالب خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش ارزیابی می‌شود که نتیجه تدوین و پیاده‌سازی دستیابی به رفتارهای دانشی در میان دانشکاران سازمان می‌باشد

۲ فرآیند

معیار فرآیندها چگونگی استفاده از مدیریت دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کلیدی سازمان را بیان می‌کند. همچنین این معیار میزان محدوده و گستره‌ای که بانک به‌صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داده و فرآیندهای کاری خود را برای دستیابی به عملکرد بالاتر و ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود داده را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۶ یادگیری و نوآوری

این معیار، توانایی سازمان در تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق ایجاد فرآیندهای سیستماتیک دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. همچنین در این معیار تلاش‌های مدیریتی در ایجاد ارزش‌های یادگیری و نوآوری و تأمین زیرساخت‌ها و محرک‌های لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش مورد سنجش قرار می‌گیرد.

۳ کارمندان

معیار کارمندان، توانایی سازمان را در خلق و حفظ یک مجموعه دانش‌محور و با فرهنگ یادگیری مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار تلاش‌های سازمان در جهت تشویق کارمندان برای مشارکت در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش مانند به اشتراک‌گذاری دانش و همچنین توسعه دانش‌محور کارمندان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۷ دستاوردهای مدیریت دانش

در این معیار توانایی سازمان در ایجاد ارزش‌های مشتری‌مداری از طریق بهبود محصولات و خدمات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. توانایی بانک در افزایش بهره‌وری، کیفیت و سودآوری و رشد پایدار و به‌کارگیری مؤثر منابع به عنوان نتایج یادگیری و نوآوری مورد پرسش قرار می‌دهد.

برای این ارزیابی، ۴۲ سؤال برای هفت معیار تهیه‌شده است که با حداکثر امتیاز ۲۱۰، سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر سؤال می‌تواند امتیاز ۱ (اقدام ضعیف) تا ۵ (اقدام بسیار خوب) را به خود اختصاص دهد تا هر معیار با حداکثر امتیاز ۳۰ سنجیده شود. امتیازهای هر معیار، نشانگر میزان موفقیت بانک در هر یک از معیارها و حوزه‌های قابل‌بهبود است.

۴ فناوری

معیار فناوری میزان توانایی سازمان را در توسعه و به‌کارگیری راهکارهای دانش‌محور مبتنی بر فناوری مانند ابزارهای مشارکتی و سیستم‌های مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار میزان دسترسی به ابزارها و محتوای آن‌ها مورد پرسش قرار می‌گیرد.

سطوح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل بهره‌وری آسیایی (APO)

۱. **انفعالی:** عدم اطلاع از مدیریت دانش و نقش آن در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت سازمانی؛

۲. **آغازین:** شروع احساس نیاز به مدیریت دانش؛

۳. **استقرار:** استقرار رسمی مدیریت دانش به‌صورت استاندارد؛

۴. **بهبود:** ارزیابی مستمر مدیریت دانش استقرار یافته در سازمان؛

۵. **کمال:** تبدیل به سازمان دانش‌محور و نهادینه شدن مدیریت دانش.

۵ فرآیندهای دانش

در این معیار، فرآیند شکل‌گیری دانش و توانایی سازمان در شناسایی، خلق، ثبت و ضبط، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین در این معیار به اشتراک‌گذاری بهترین تجربیات و دانش حاصل از پروژه‌ها برای کاهش و حداقل نمودن اختراع مجدد چرخ و دوباره‌کاری‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.



محمدحسن بختیاری
کارشناس ارشد مدیریت دانش

دانش مشتری؛ مهم‌ترین مزیت رقابتی کسب‌وکارها

محصول و خدمات، چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. این در حالی است که تنها منبع قابل اعتماد و پایدار برای رقابت، دانش است. تنها شرکت‌هایی دارای مزیت رقابتی هستند که قادرند به طور مداوم، دانش جدید ایجاد کرده و به طور اثربخش دارایی‌های دانشی خود را مدیریت کنند. در ادامه تعاریف و مفاهیم مربوط به دانش مشتری را مرور می‌کنیم:

دانش مشتری

محققان بر این باورند که مشتری هنگام استفاده از یک خدمت و یا مصرف یک کالا مقدار زیادی دانش و تجربه کسب می‌کند. این دانش به یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی بدل شده و بدست آوردن آن مزیت رقابتی جدیدی برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. از طرف دیگر مشتری برای آنکه بهترین خرید را انجام دهد به دانش و اطلاعاتی احتیاج دارد که باید توسط

سرمایه‌های دانشی می‌توانند دارای منبع درون سازمانی و یا برون سازمانی باشند. دانش مشتری^۱ مهم‌ترین بخش دارایی‌های دانشی برون سازمانی را تشکیل می‌دهد و در صورتی که به نحو موثر کسب و استفاده شود، به خلق ارزش برای سازمان می‌انجامد. این دانش هنگام تعاملات شرکت با مشتریان خود بروز می‌کند. دانش مشتری در بازاریابی به عنوان یک منبع مهم شناخته شده و می‌تواند برای پشتیبانی تحقیق و توسعه، بهبود نوآوری، افزایش حساسیت نسبت به فرصت‌های در حال ظهور و حمایت از مدیریت روابط بلندمدت با مشتری مدیریت شود.

مفهوم مدیریت دانش مشتری^۲ مفهوم جدیدی است اما مطالعات زیادی وجود دارد که به بیان اهمیت و مزایای آن پرداخته‌اند. تمامی این مطالعات، سبب ایجاد انگیزه‌ای در کسب‌وکارهای مختلف شده‌اند تا این مفهوم را آگاهانه یا بدون آگاهی به کار گیرند. امروزه کمتر شرکتی را می‌توان یافت که از ابزارهای الکترونیکی مانند اینترنت، وبسایت، پایگاه داده، ایمیل و یا سرویس پیام کوتاه برای برقراری ارتباط با مشتریان، بی‌خبر باشند. اغلب شرکت‌ها این ابزارها را در فرآیند کسب‌وکار خود بکار می‌گیرند اما نکته مهم اینجاست که این سازمان‌ها تا چه حد توانسته‌اند از تعاملات دانشی خود با مشتریان در جهت بهبود فرآیندهای کاری و توسعه محصولات و خدمات جدید برای مشتریان خود بهره ببرند و موفق به ایجاد روابط بلندمدت و پایدار با آن‌ها شوند.

تقاضای فزاینده مشتریان برای بهبود کیفیت و نوآوری در

1. Customer knowledge
2. Customer knowledge management (CKM)



سازمان‌ها تامین شود.

دانش و اطلاعات در مورد مشتریان فعلی

- دانش و اطلاعات تاریخی مشتریان فعلی
- دانش و اطلاعات مربوط به نیازمندی‌های مشتریان فعلی

دانش و اطلاعات در مورد مشتریان بالقوه

- دانش و اطلاعات شخصی مشتریان بالقوه
- دانش و اطلاعات مربوط به علایق و ترجیحات مشتریان بالقوه

این نوع دانش یکی از قدیمی‌ترین اشکال مدیریت دانش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است که فراتر از داده‌های اصلی مشتری و معاملات گذشته، نیازهای کنونی مشتری، احتیاجات، خواسته‌های آینده، ارتباطات، فعالیت خرید و قابلیت مالی را در بر می‌گیرد. دانش درباره مشتری در فرآیندهای پشتیبانی و خدماتی CRM^۳ جمع‌آوری می‌شود.



گروه مالی SEB با هدف رسیدن به رتبه یک بانکداری در شمال اروپا اقدام به استفاده از اطلاعات مشتریان در جهت توسعه محصولات منطبق با نیاز آن‌ها کرد. بدین منظور اطلاعات مربوط به مشتریان را مورد تحلیل قرار داده و مشتریان خود را به دسته‌های مشابه تقسیم‌بندی و سپس الگوهای مربوط به هر دسته را شناسایی کرد.

تمرکز این شرکت بر پیش‌بینی نیازهای آینده هر دسته از مشتریان جهت تطبیق محصولات جدید با نیاز آن‌ها می‌باشد و در این راه از اطلاعات تراکنشی و شناسنامه‌ای مشتریان بهره می‌برد. همچنین جلساتی با مشتریان کلیدی هر دسته برگزار می‌کند تا نیازهای آینده آنها را شناسایی نماید.



3. Customer relationship management

دانش مشتری ارزشی دوسویه ارائه می‌دهد، یعنی از یک سو از طریق شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتری توسط شرکت به بهتر برآورده کردن آن‌ها کمک می‌کند و موجب ایجاد ارزش برای مشتریان می‌شود و از سوی دیگر با شناسایی نیازها، رفتارها، الگوی مصرف و خواسته‌ها، به سازمان‌ها در توسعه و بهبود محصولات و خدمات متناسب با نیاز مشتریان کمک کرده و موجب افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان می‌شود. این فرآیند در نهایت به خلق ارزش برای سازمان منتهی می‌شود.

"دانش مشتری ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاه‌های کارشناسانه است که در حین فرآیند تعاملات مشتریان با سازمان و با یکدیگر به وجود آمده و منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود."

انواع دانش مشتری

سه نوع جریان دانش که نقش حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند عبارتند از: دانش "برای"، "از" و "درباره" مشتری.

دانش درباره مشتری

دانش درباره مشتری نوعی از دانش (هم‌چنین داده یا اطلاعاتی که می‌تواند تحلیل، تفسیر و سرانجام تبدیل به دانش شوند) است که به سازمان جهت شناسایی بهتر مشتریان، نیازها، انتظارات و انگیزش‌های آنان کمک می‌نماید تا بتوانند بر آن‌ها به طور مؤثر هدف‌گذاری کند. این نوع از دانش از طریق کانال‌هایی مانند مصاحبه، مشاهده بدست می‌آید.

سازمان‌ها نه تنها دانش درباره مشتریان بلکه داده‌ها، اطلاعات و دانش خرید مشتریان را نیز نیاز دارند. مهم‌ترین مزیتی که این دانش فراهم می‌آورد، تسهیل فرآیند بخش‌بندی بازار و بهبود روابط بین سازمان و مشتری است.

انواع دانش درباره مشتری عبارتند از:

۲ دانش از مشتری

این نوع از دانش شامل ایده‌ها، تفکرات و اطلاعاتی دریافتی سازمان از مشتریان و همچنین محصولات و خدمات حاضر، روندهای مشتریان و نیازهای آتی و ایده‌هایی برای نوآوری در محصولات شرکت می‌باشد. ایده‌هایی که برای موفقیت نوآوری‌های محصول ارائه می‌شوند، معمولاً از کاربر و مشتری نهایی تبیین می‌شود و نه در داخل سازمان؛ بنابراین سازمان می‌بایست به طور فعال این نوع دانش را برای شناسایی نوآوری‌ها در نظر بگیرد. تمرکز اصلی سازمان باید بر روی تحویل آنچه مشتریان می‌خواهند باشد نه برای خلق چیزهایی که در آینده با عدم نیاز مشتری همراه باشد.

امروزه کسب‌وکارهایی که قصد دارند سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند، می‌بایست در فضای رقابتی فروش کالا و خدمات حرفی برای گفتن داشته باشند تا در میان رقبا و هم‌صنفان خود دیده شوند و مشتری‌ها را به سمت خود بکشانند. به عبارت دیگر باید یک یا چند مزیت رقابتی و ارزش در کالا و خدمات ایجاد کنند.

از طرفی دیگر باید توجه داشت که مزیت رقابتی شما تا چه میزان می‌تواند در برابر استفاده توسط رقبا تاب‌آوری داشته باشد؟

آقای Niklas Byvik، مدیر ارتباطات و آموزش مرکز تماس مشتریان شرکت خودروسازی ولوو در سوئد، طی مصاحبه‌ای در تاریخ چهارم مارس ۲۰۲۰ از سیستم مدیریت دانش مشتریان ولوو به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی یاد کرد و گفت: "قوی‌ترین مزیت رقابتی خودروسازی ولوو دانش مشتریان است، زیرا به سختی کپی می‌شود".



بر اساس مدل طبقه‌بندی دانش Zack، در فضای رقابت دانشی که کسب‌وکارها نیاز دارند، دانش پیشرفته است. دانشی نوآورانه به کسب‌وکارها کمک می‌کند که مزیت‌های رقابتی خود را در کالا و خدمات ارتقا دهند و به سطح رهبری فضای رقابت برسند. بدون شک تجارب مشتری از کالا و خدمات شما می‌تواند دانش پیشرفته کسب‌وکار شما را محک زده و عامل خلق دانش نوآورانه باشد.

۳ دانش برای مشتری

دانش برای مشتری نوعی از دانش است که مشتریان هدف برای شناخت بهتر سازمان به دست می‌آورند. داده‌ها، اطلاعات یا دانش برای مشتری می‌تواند از منابع مختلفی مانند مشتریان دیگر، رقبا، مؤسسات مشاوره و یا خود شرکت کسب شود. دانش برای مشتری به طور عادی رابطه‌ای یک‌سویه از سمت شرکت به مشتری است که برای مشتریان اطلاعات ضروری نسبت به سازمان عرضه می‌کند تا درک بهتری نسبت به محصول و خدمت ارائه شده توسط سازمان داشته باشند. انواع دانش برای مشتری عبارت است از:

دانش و اطلاعات محصولات و خدمات شرکت

- نیازمندی‌های دانشی و اطلاعاتی مشتریان فعلی
- نیازمندی‌های دانشی و اطلاعاتی مشتریان بالقوه

دانش و اطلاعات عمومی شرکت

- اطلاعات معرف شرکت
- محصولات دانشی شرکت

دانش و اطلاعات محیطی شرکت

- دانش و اطلاعات بازار
- دانش و اطلاعات در خصوص محصولات

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری جهت حفظ مشتریان از طریق الگوهای وفاداری گوناگون مشهور است اما بزرگترین منبع ارزش را نادیده می‌گیرد و آن دانش مشتریان است. در مدیریت ارتباط با مشتری، دانش درباره مشتریان مد نظر قرار می‌گیرد ولی در مدیریت دانش مشتری تمرکز اصلی بر روی کسب دانش از مشتریان است. مدیریت ارتباط با مشتری تنها از پایگاه‌های مشتری استفاده می‌کند اما در مدیریت دانش مشتری، دانش از تعامل مستقیم با مشتریان و نمایندگان فروش کسب می‌شود.



CKM برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد تا قادر به تشخیص بهتر فرصت‌های پدیدار شده در بازار باشند و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. در چرخه مدیریت دانش مشتری از انواع دانشی خلق شده در تعامل بین مشتریان و سازمان استفاده می‌شود تا برای هر دو طرف (مشتری و سازمان) ارزش آفرینی شده و خدمت یا محصول بهتر و مناسب‌تری ارائه شود.

مدیریت دانش مشتری عبارتست از :

"بکارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی از تبادل دانش بین سازمان و مشتریان و نیز توانمند ساختن شرکت برای اخذ تصمیمات مناسب تجاری"

source: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/kpm.1653>
<https://www.comaround.com/en/blog-an-interview-with-the-customer-care-center-at-volvo-cars-about-their-successful-knowledge-management-initiative/>

ماموریت بانک سوئد این گونه تعریف شد: شناخت مشتریان و واکنش نسبت به نیازهای آن‌ها به منظور ارائه خدمات مالی بهتر و همچنین بهبود وضعیت مالی مشتریان. این بانک به مشتریانش گوش می‌دهد و نیازهای آن‌ها را جمع‌آوری می‌کند سپس این نیازها با اطلاعات دیگر موجود در بانک تلفیق شده و به اطلاعات مفیدی تبدیل می‌شود که باید به کارمند باجه برای حل مشکل مشتری برسد.

سوئد بانک مشتریان کلیدی خود را شناسایی می‌کند و از طریق کارمندانی که با آن مشتری رابطه خوبی دارند با آن‌ها مصاحبه می‌کند و از این طریق به حل مشکلات مشتریان و تبادل دانش با آن‌ها می‌پردازد.

مدیریت دانش مشتری

اساس آنچه که در مدیریت دانش مشتری وجود دارد بهبود عملکرد فرآیندها با استفاده از دانش و تجربه مشتری است و این مسئله برای سازمان‌های پیشرو که به حفظ جایگاه رقابتی خود از طریق ارتباط مناسب با مشتری و برآورده ساختن نیاز آن‌ها، نیاز دارند، بسیار حیاتی‌تر است. به منظور ایجاد روابط بهتر با مشتری، ضروری است که به هر مشتری به روش ترجیحی او ارائه خدمات نماییم که در این صورت به مدیریت دانش مشتری نیازمند خواهیم بود.

مدیریت دانش مشتری اشاره به مدیریت دانش سازمانی مستقر در ذهن مشتری دارد. از آنجایی که مدیریت ارتباط با مشتری نمی‌تواند به خوبی به کسب دانش از مشتری بپردازد، مدیریت دانش مشتری با روش‌ها و سبک‌های خود فرایند کسب، انتقال و بهره‌برداری از دانش مشتری را تسهیل می‌کند. CKM اصول و رویه‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری را با هم یکپارچه کرده و ارزشی ناشی از آن فراتر از جمع ارزش‌های مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری است.

تفاوت مفاهیم KM، CRM و CKM به این صورت بیان می‌شود:



هدی عباسی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

علل اختراع دانش

اشتراک‌گذاری دانش موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها می‌شود، بنابراین شرکت‌ها همواره به دنبال شناسایی و کسب دانش کارکنان هستند. با این حال، علی‌رغم تلاش و تشویق افراد به اشتراک دانش، بسیاری از کارکنان دانسته‌های خود را منتشر نکرده و سازمان با پدیده‌ای به نام اختراع دانش یا پنهان کردن دانش مواجه می‌شود. تمارض به اشتراک دانش، وانمود به عدم آگاهی و وعده اشتراک دانش و عدم انجام آن، از رفتارهایی است که در این گونه مواقع از سوی کارکنان رخ می‌دهد.

چه چیزی منجر به بروز این رفتار می‌شود؟ بنا بر تحقیقات انجام شده، نحوه طراحی شغل بر مساله اشتراک یا اختراع دانش تاثیرگذار است. به طور مثال در کارهای پیچیده و مفهومی که افراد نیاز به پردازش مقادیر زیاد اطلاعات و حل مشکلات پیچیده دارند؛ تمایل به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر است. با تمرکز بر روی این قبیل از جنبه‌های کاری، مدیران می‌توانند رویکرد مناسبی را جهت تشویق افراد به اشتراک‌گذاری بیشتر و پنهان کردن کم‌تر در پیش بگیرند.



طبق تحقیق پیش رو از ۳۹۴ کارمند از سازمان‌های مختلف در استرالیا و ۱۹۵ مهندس دانش در شرکتی چینی، داده‌هایی در زمینه اشتراک دانش جمع‌آوری شد. سوالات اصلی تحقیق به قرار زیر است:

۱. شغل آن‌ها از نظر مفهومی و شناختی به چه صورت است؟
 ۲. میزان استقلال آن‌ها در کارشان چقدر است؟
 ۳. همکاران آن‌ها به چه میزان برای انجام کار خود به آن‌ها تکیه کرده بودند؟
 ۴. انگیزه آن‌ها برای به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران چیست؟
 ۵. تا چه حد دانش خود را با همکاران در میان می‌گذارند و تسهیم دانش تا چه حد مفید بوده است؟
 ۶. چه میزان از دانش خود را از سایر همکاران پنهان کرده‌اند؟
- افراد به دلایل مختلف، دانش و تجربه خود را به اشتراک گذاشته و یا آن را از سایرین پنهان می‌کنند.
 - همانطور که در بالا اشاره شد، انگیزه کارکنان در مشاغل مفهومی و مستقل بیشتر است.
 - تصور نیاز سایرین به دانش افراد سبب اختراع دانش از سوی آن‌ها می‌شود.

چه چیزی به کارکنان برای اشتراک یا اختراع دانش انگیزه می‌دهد؟

نتایج تحقیق، تاثیر مستقیم انگیزش فردی و مستقل (به معنای انجام کاری برای دریافت پاداش یا اجتناب از مجازات) را در بحث اشتراک و یا اختراع دانش نشان داد (به عنوان مثال، "اشتراک دانش و تجربه من با سایر همکاران برای سازمان مهم

وابستگی همکاران به دانش شما منجر به بروز چه اتفاقی می‌شود؟

سازمان دانش محور به شدت به دانش ملموس و ناملموس کارکنان وابسته است و این موضوع وابستگی‌های متقابل بسیاری بین کارمندان ایجاد می‌کند؛ بنابراین انجام موثر فرآیندها وابسته به دریافت اطلاعاتی از سایر همکاران می‌باشد. اگر به دانش همکاران خود برای رسیدن به اهداف کاری وابسته هستید، از طریق اشتراک دانش خود با آن‌ها می‌توانید به شکل‌گیری جریان دانشی متقابل در سازمان کمک کنید.

علاوه بر پرسش از پاسخ‌دهندگان در مورد اینکه چگونه خود را از همکاران خود پنهان و یا آن‌ها را به اشتراک می‌گذارند، از آن‌ها در مورد وابستگی سایرین به دانش برای انجام کارهای روزمره پرسش شد. علی‌رغم تمام انتظارات مبنی بر افزایش علاقه‌مندی افراد به اشتراک دانش در صورت نیاز سایرین، یافته‌ها نتایج دیگری را نشان داد.

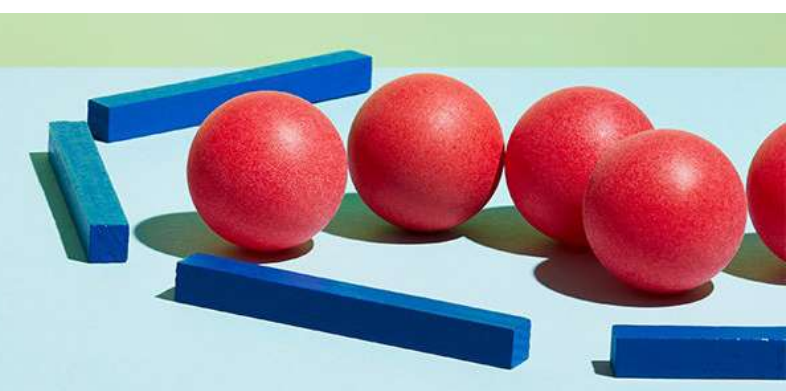
وابستگی همکاران به دانش فرد سبب احساس فشار بیرونی (نوع کنترل شده انگیزه) و به دنبال آن احتکار دانش می‌شود. این احساس به دلیل درخواست‌های مکرر از سوی همکاران در بازه‌های زمانی کوتاه است؛ بنابراین اغلب افراد وظایف کاری خود را مقدم بر اشتراک دانش دانسته و وانمود به نداشتن اطلاعات خواسته‌شده می‌کنند.

است" یا "صحبت در مورد دانسته‌های من برای سایرین جالب است" سبب تشویق کارکنان به تسهیم دانش می‌شود. در مقابل، هنگامی که انگیزه افراد تحت تاثیر فشار عوامل بیرونی قرار گیرد، دانش خود را پنهان می‌کنند ("من نمی‌خواهم مورد انتقاد قرار بگیرم" یا "ممکن است شغلم را از دست بدهم").

بنابراین تحت فشار گذاشتن کارکنان برای اشتراک دانش به جای بیان ارزش‌های ناشی از این اقدام، اثربخش نخواهد بود. اگر کارکنان اهمیت تسهیم دانش را برای رسیدن به اهداف سازمانی درک نکنند یا برای انجام این فرآیند تحت فشار قرار گیرند، اشتراک دانش کاهش یافته و برعکس اگر حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان برای کارکنان اهمیت داشته باشد، تسهیم تجارب افزایش می‌یابد.

چه نوع شغلی منجر به اشتراک‌گذاری و یا پنهان کردن دانش می‌شود؟

طبق نتایج به دست آمده زمانی که افراد دارای مشاغلی با نیازمندی‌های شناختی بالا و خودمختاری بیشتر بودند، به طور مرتب اطلاعات مفید را به اشتراک می‌گذاشتند. بنابراین پیچیدگی و چالش‌های موجود در مشاغل مفهومی و شناختی و همچنین استقلال بیشتر در کار فرد، منجر به علاقه‌مندی و نیاز به اشتراک دانش و اطلاعات می‌شود.



مشاغلی را طراحی کنند که افراد در آن پیرامون دانسته‌های خود به بحث و تبادل نظر بپردازند.

source: <https://hbr.org/2019/07/why-employees-dont-share-knowledge-with-each-other?>

به طور کل تسهیم دانش موثر برای همه سازمان‌ها ضروری است و تلاش بسیاری از سوی مدیران ارشد برای تشویق کارکنان به این امر انجام می‌شود. بنابراین اگر مدیران تصمیم به علاقه‌مند کردن کارکنان جهت اشتراک دانش دارند، باید



کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش لندن ۱۰-۹ دسامبر ۲۰۲۱

- تجزیه و تحلیل تصویر
- مدل‌سازی مالی
- شبکه‌های اجتماعی
- داده‌کاوی آموزشی
- پردازش دانش
- نمایش داده‌ها و دانش
- چارچوب و فرآیند کشف دانش
- یکپارچه‌سازی پایگاه داده‌ها
- بررسی تجزیه و تحلیل داده‌ها
- مدل داده سازگار
- کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف گردآوری دانشگاهیان و محققان برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه ابعاد و فناوری‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در مدیریت دانش و فناوری‌های دانش‌محور را فراهم می‌کند.
- برخی از محورهای اصلی کنفرانس به شرح زیر است:
- مبانی داده‌کاوی
- الگوریتم‌های داده‌کاوی موازی و توزیع شده
- جریان داده‌کاوی
- داده‌کاوی چند رسانه‌ای
- برنامه‌های کاربردی داده‌کاوی
- پایگاه‌های داده
- بیوانفورماتیک
- بیومتریک

تاریخ‌های مهم

- مهلت ارسال خلاصه مقاله / متن کامل مقاله: ۲۲ سپتامبر ۲۰۲۱
- اعلام پذیرش / رد: ۷ اکتبر ۲۰۲۱
- ارسال کامل مقاله: ۱۱ نوامبر ۲۰۲۱
- برگزاری کنفرانس: ۹ و ۱۰ دسامبر ۲۰۲۱

معرفی کتاب طراحی سیستم مدیریت دانش

طراحی سیستم مدیریت دانش یک راهنمای عملی برای اجرای استاندارد KMS ISO ۳۰۴۰۱ است. هر سازمانی باید دانش بنیادی خود را برای توسعه بهتر سازمان، یادگیری و نوآوری، هوش تجاری، مدیریت اطلاعات و داده‌ها، مدیریت ارتباط با مشتری، منابع انسانی و ریسک، سازماندهی و هدایت کند. یک سیستم مدیریت دانش موثر، انعطاف‌پذیری سازمانی و سازگاری با نظم جدید جهانی پس از همه‌گیری بیماری کرونا را افزایش می‌دهد.

این کتاب راهنمایی‌های عملی را برای افراد و سازمان‌ها برای طراحی و توسعه سیستم‌های مدیریت دانش بر اساس استاندارد KMS ISO ۳۰۴۰۱ بدون در نظر گرفتن نوع صنعت، اندازه و مقیاس ارائه می‌دهد. شما با مبانی نیازهای دانش‌محور افراد و راه‌های استفاده از آن‌ها به صورت منطقی و سیستماتیک برای توسعه سیستم‌های مدیریت دانش در پروژه‌ها، واحدهای کسب‌وکار یا سازمان‌ها آشنا خواهید شد.

سرفصل‌های اصلی

در این کتاب از یک مطالعه موردی و کاربردی برای طراحی و توسعه سیستم‌های مدیریت دانش استفاده می‌شود که شامل موارد زیر است:

- چرخه‌های مختلف مدیریت دانش
- چارچوب مدیریت دانش سفارشی
- روش‌شناسی مدیریت دانش، ابزارها و فرایندها
- جنبه‌های مختلف چرخه توسعه دانش
- مراحل توسعه راه‌حل‌های مدیریت دانش
- نمونه طرح توسعه معماری دانش
- طول و عرض محدوده مدیریت دانش و راه‌های اندازه‌گیری آن

DESIGN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM

A PRACTICAL GUIDE FOR IMPLEMENTING ISO 30401 KMS STANDARD



SANTHOSH SHEKAR

Design Knowledge Management System

- راه‌های ترسیم نقشه مدیریت دانش سازمانی بر اساس الزامات ISO KMS به صورت مرحله به مرحله.



مستارگان

توجه آینده

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

دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

