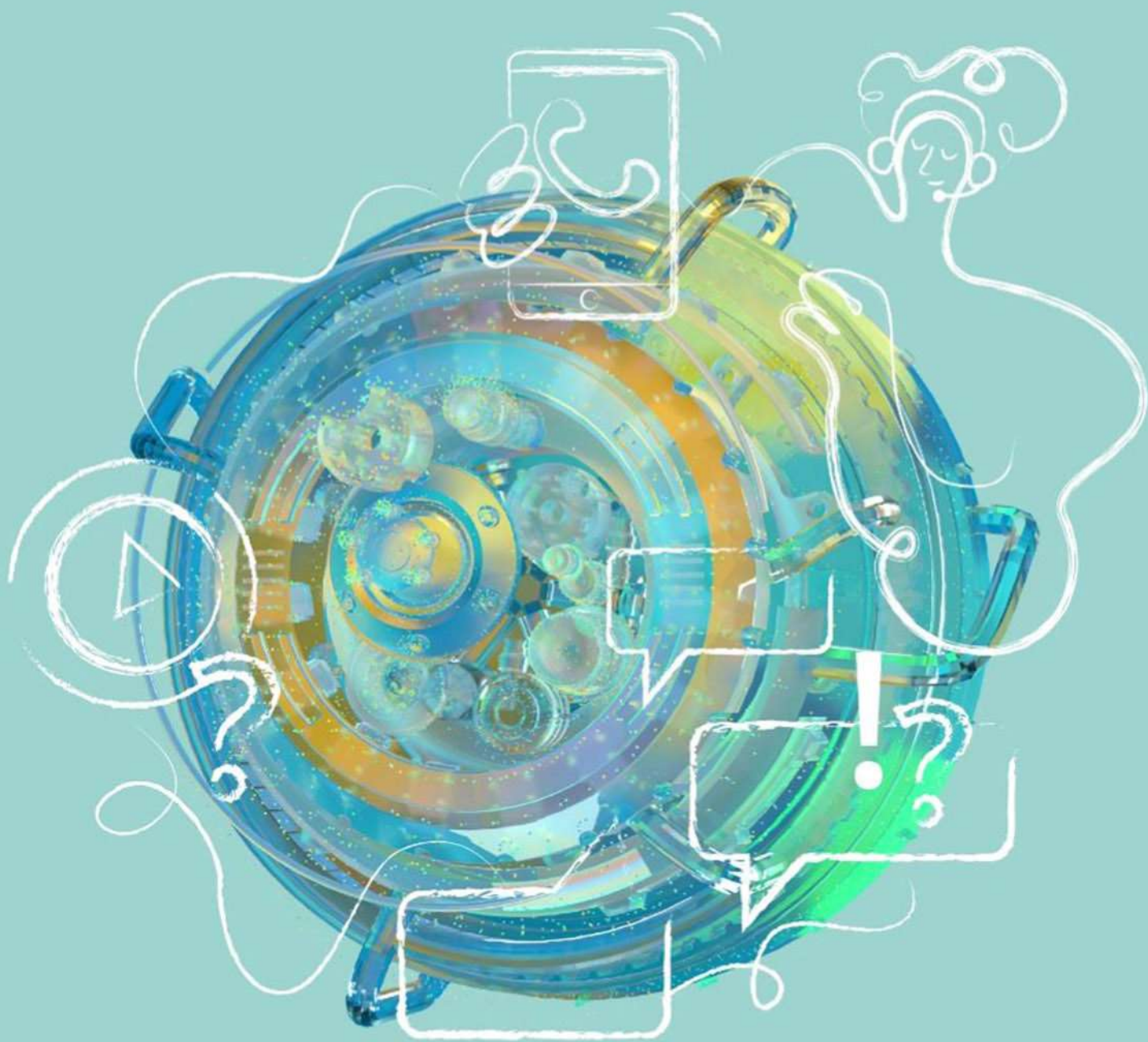


مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۲





هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی
سرمدبیز: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- حامد کوچک پور
- حسین خداپاری
- سحر یاقوتی
- محمدحسن بختیاری
- هدی عباسی
- الهه جدید زاده
- روح الله خزائی
- محمد حقیقی فرد

ویراستار: الهه جدیدزاده

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی

فهرست

آیا رسانه‌های اجتماعی تمامی نیازهای مدیریت دانشی سازمان را برآورده می‌کنند؟! ۳	۳
به کارگیری مدیریت دانش جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان در مراکز تماس ۷	۷
چگونه مدیریت دانش می‌تواند از تنوع، برابری و فراگیر بودن حمایت کند؟ ۱۳	۱۳
راهکارهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش ۱۸	۱۸
درس‌آموخته‌های شکست پروژه‌های مدیریت دانش ۲۳	۲۳
چرا تیم منابع انسانی به مدیریت دانش نیاز دارد؟ ۳۰	۳۰
بهبود سیستم مدیریت دانش ۳۷	۳۷
مدیریت دانش چگونه کارایی را افزایش می‌دهد؟ ۴۲	۴۲
رایانش ابری و مدیریت دانش ۴۶	۴۶
معرفی کتاب مدیریت دانش ۵۲	۵۲
معرفی کنفرانس مدیریت دانش ۵۳	۵۳





1 Social Media



آیارسانه‌های اجتماع‌های تمام‌نیازهای مدیریت دانش سازمان را برآورده می‌کنند؟!

ترجمه و تدوین: **امیر خسروانی**

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

در ظاهر، رسانه‌های اجتماعی و نرم‌افزارهای مدیریت دانش (KM) بسیار شبیه به یکدیگر هستند. هر دو با استفاده از فناوری، به اطلاعات در حوزه‌های متعدد دسترسی پیدا کرده و بدین شکل اشتراک‌گذاری اطلاعات را تسهیل می‌کنند؛ اما رسانه‌های اجتماعی و نرم‌افزارهای مدیریت دانش با وجود ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر، یک تفاوت بارز دارند.

مدیریت دانش برخواسته‌های سازمان تمرکز داشته و افراد در این حوزه موظف به اشتراک‌گذاری اطلاعات مطابق با نیاز سازمان هستند. در واقع دانش تسهیم شده باید به گونه‌ای باشد که با نفوذ در سراسر سازمان، شکاف‌های موجود را پر نموده و ایده‌ها را پرورش دهد. KM، در عمل انعکاس یک دیدگاه سلسله‌مراتبی از دانش بوده و ممکن است از هر نقطه سازمان نشات گیرد. پایگاه دانش، یکی از ابزارهای متداول مدیریت دانش است که در آن دانش از طریق

مجموعه‌ای از کانال‌ها، فرآیندها و پروتکل‌های سازمان هدایت و جمع‌آوری می‌شود.



در رسانه‌های اجتماعی کاربران بر حسب علایق و تجارب خود به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌پردازند. به همین سبب، رسانه‌های اجتماعی در مقایسه با ابزارهای مدیریت دانش کاملاً آشفته به نظر می‌رسند. به طوریکه شاخص از پیش تعریف شده در یک حوزه، خالق دانش واجد شرایط، مدیر دانشی و ساختار کمی در انتشار اطلاعات وجود ندارد. مدیریت دانش درست همانند سازمانی است که دارای سقف، ناودان و آب انبار برای به دست آوردن دانش می‌باشد؛ در مقابل رسانه‌های اجتماعی همانند یک سازمانی است که سقف ندارد و اجازه می‌دهد باران مستقیماً به داخل ببارد و در هر گوشه از سازمان به صورت پراکنده جمع شوند. این پراکندگی اطلاعات منتشر شده در رسانه‌های اجتماعی برای سازمان اثربخش نیست.



دانش تسهیم شده
باید به گونه‌ایی
باشد که با نفوذ
در سراسر سازمان،
شکاف‌های موجود را
پر کرده و ایده‌ها را
پرورش دهد.

در این راستا مدیران ارشد سازمان، مدیران دانشی و شرکت‌های نرم‌افزاری به دنبال ارائه ابزارها، فرآیندها و رویکردهایی برای همراه‌سازی رسانه‌های اجتماعی با اهداف سازمانی هستند. آن‌ها معتقدند، "کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان و هر کس دیگر نباید بدون توجه به نیاز و اهداف سازمان به انتشار اطلاعات و نظرات خود بپردازد. چرا که هر اطلاعات منتشر شده‌ایی می‌تواند بر روی برند، افراد و مشتریان سازمان اثرات قابل توجهی داشته باشد. این امر بایست توسط مدیران ارشد سازمان کنترل شود که همین موضوع لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش را در سازمان آشکار می‌سازد."

مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت دانش مشتری نشان می‌دهد که تعامل بهترین راه کسب ارزش در رسانه‌های اجتماعی است و تکنیک‌های سنتی موجود در این زمینه دیگر کارایی لازم جهت دستیابی به اطلاعات سودمند را ندارند. از طرف دیگر تلاش‌های «رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان نسل بعدی مدیریت دانش» به تنهایی نتایج قابل قبولی را در پی نداشته است. بنابراین، چگونه سازمان‌ها، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که با رویکردهای مدیریت دانش موفق نبوده‌اند، از فواید رسانه‌های اجتماعی بهره‌مند شوند؟





به نظر می‌رسد پاسخ این سوال در همکاری جمعی (Mass Collaboration) شامل فناوری‌های مرتبط با رسانه‌های اجتماعی و تمرکز بر تشکیل گروه‌های (انجمن‌های) تخصصی، نهفته است.

- فناوری رسانه‌های اجتماعی مجرا و ابزاری برای به اشتراک‌گذاری دانش، بینش و تجربیات افراد به شمار می‌رود. این ابزار امکان مشاهده دانش بر اساس قضاوت دیگران و ارزیابی آن برای همگان را امکان‌پذیر می‌کند.
- هدف، علت اصلی مشارکت افراد در یک حوزه معین است تا افراد، حاضر به اشتراک ایده‌ها، تجارب و دانش خود با یکدیگر باشند. فعالیت افراد نیز در رسانه‌های اجتماعی بازمی‌گردد به ارزشی که برای آن هدف قائل هستند، به طوریکه افراد با آن همذات‌پنداری می‌کنند.
- جوامع اغلب در رسانه‌های اجتماعی به صورت خودکار شکل می‌گیرند. اما جوامع مدیریت دانش دلالت بر دیدگاه سلسله‌مراتبی دانش داشته و اغلب با توجه به ساختار مشاغل اختصاص داده می‌شوند.



به طور کلی اگرچه ابزارهای مدیریت دانش و رسانه‌های اجتماعی ممکن است شبیه به هم به نظر برسند؛ شناخت تفاوت‌های این دو گامی حیاتی در جهت ارزش‌آفرینی و تبدیل به یک سازمان اجتماعی به شمار می‌رود. دیدگاه سازمان‌ها نسبت به محیط رقابتی پیرامون خود، چالش‌های آن و مهمتر از آن مجموعه راه‌حل‌های بالقوه از دو بعد فرآیند و سلسله‌مراتب سازمانی حائز اهمیت است. چرا که سازمان‌ها از طریق تعاملات اجتماعی ساختار یافته، حول ساختار یا سلسله‌مراتب سازمانی خود کار می‌کنند. تمامی سازمان‌ها به شکل‌های گوناگون با انواع تعاملات اجتماعی در ارتباط هستند، با این وجود تعداد کمی از آن‌ها را می‌توان یک سازمان اجتماعی نامید.



رسانه‌های اجتماعی ابزاری هستند که جوامع را در دستیابی به اهداف و مشارکت هرچه بیشتر یاری می‌رسانند.



بهره‌گیری از خرد
جمعی، منبع جدیدی
از مزیت رقابتی،
چابکی و نوآوری را
برای آینده سازمان
به ارمغان می‌آورد.

هر سازمانی یک بعد اجتماعی دارد. چالش این است که بعد اجتماعی به طور دقیق در سلسله مراتب سازمان یا فرآیندهای آن منعکس نمی‌شود. به طوریکه سال‌ها سیستم‌های اجتماعی به‌عنوان مانعی برای نوآوری و تغییر توصیف می‌شدند و ارزش‌آفرینی آن برای سازمان مورد توجه قرار نمی‌گرفت. یک سازمان اجتماعی افراد خود را از همکاران گرفته تا مشتریان و تامین‌کنندگان، بدون توجه به سلسله مراتب سازمانی، علائق، دانش و تجربه بسیج می‌کند زیرا بهره‌گیری از خرد جمعی، منبع جدیدی از مزیت رقابتی، چابکی و نوآوری را برای آینده سازمان به ارمغان می‌آورد. یک سازمان اجتماعی از طریق ایجاد "همکاری جمعی" به چالش‌ها و فرصت‌های تجاری مهم رسیدگی می‌کند. به عبارت دیگر کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان و همه ذینفعان را قادر می‌سازد که مستقیماً در خلق ارزش مشارکت کنند.



به طور کلی مدیریت دانش قادر به تسهیم اطلاعات سودمند در سطح سازمان بوده و براساس ماهیت اطلاعات و دانش‌های به اشتراک گذاشته ایجاد می‌شود. از آنجایی که موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به سرعت انتشار اطلاعات دارد؛ اغلب شرکت‌های بزرگ باید انتقال موثر دانش را در بخش‌های مختلف حفظ کنند تا بتوانند در فضای رقابتی، حرفی برای گفتن داشته باشند.

رسانه‌های اجتماعی درون سازمانی نیز با افزایش ظرفیت افراد برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارتباط با پرسنل، مزایای اطلاعاتی بسیاری را در پی دارند. این رسانه‌ها ابزار قدرتمندی را برای سازمان‌ها جهت مدیریت جریان اطلاعات فراهم می‌آورند و در نتیجه سازمان را وادار به تغییر در سیستم مدیریت دانش خود می‌کنند. همچنین، تغییر رسانه‌های اجتماعی با دسترسی به تکنولوژی‌های نوظهور همچون هوش مصنوعی و واقعیت مجازی ادامه یافته و این امر در نحوه مدیریت دانش سازمانی تاثیرگذار خواهد بود. در نتیجه یک دیدگاه گسترده بر روی توسعه رسانه‌های اجتماعی می‌تواند زمینه دسترسی به آن در سال‌های آینده و بهبود سیستم مدیریت دانش را فراهم کند.

source:<https://hbr.org/2011/10/all-organizations-are-social-b>
<https://hbr.org/2011/10/social-media-versus-knowledge>



2 Call Center



به کارگیری مدیریت دانش جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان در مراکز تماس

ترجمه و تدوین: **حامد کوچک‌پور**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

به کارگیری مدیریت دانش جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان، پایه و اساس موفقیت یک کسب‌وکار به شمار می‌رود. با انتشار اطلاعات کلیدی و مورد نیاز افراد به چندین روش و در قالب فایل‌های الکترونیکی یا فیزیکی، دانشی قابل دسترس و کاربردی ایجاد می‌شود. یک سیستم مدیریت دانش سعی در حل این چالش داشته و با ساختاردهی اطلاعات، آن را عملیاتی می‌کند.

دسترسی یکپارچه به اطلاعات مناسب در زمان صحیح، به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده نمایندگی‌های مرکز تماس کمک می‌کند. پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز تماس هوشمند با هدایت تماس‌ها به کانال‌هایی با قابلیت پاسخ هوشمند، فشار بر مراکز تماس را کاهش داده و مشتریان را به سمت پاسخ‌های دیجیتالی سوق می‌دهد. این امر به بهبود پشتیبانی شرکت‌ها کمک بسزایی می‌کند.



اطلاعات جزیره‌ای؛
چالش اصلی مراکز
تماس



چگونه یک پلتفرم مدیریت دانش به بهبود ۷۴ معیار تر مرکز تماس و خدمات مشتری کمک می‌کند؟

استفاده بهینه از تجربه مشتری یکی از بزرگترین تمایزهای کسب‌وکارهای امروزی است. ۷۴ درصد از کسب‌وکارها به جای بکارگیری این فرآیند، برند خود را تغییر می‌دهند. در حالیکه با ادغام داده‌های متعدد در مدیریت پایگاه دانش، می‌توان به داده‌های مشتریان به طور یکپارچه دسترسی پیدا کرد و در این راستا یک خدمت شخصی‌سازی شده به مشتری ارائه داد.

در ادامه هفت KPI برتر در حوزه خدمات مشتری و مسیر بهبودی که به کمک مدیریت دانش نسل بعدی برای شرکت‌های این صنعت در نظر گرفته؛ آورده شده است:

”
بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده، ۷۴ درصد از کسب‌وکارها به دانش و تجربه مشتریان خود بی‌توجه هستند.“

۱ میانگین زمان تعامل (Average handle time)

مدیریت دانش مانند کتاب برای کارمندان عمل می‌کند تا همه تماس‌های مشتریان را با سهولت و اطمینان پاسخ دهند. با داشتن تمام اطلاعاتی که در اختیار کارمندان است، آنها می‌توانند به سرعت پاسخ‌های صحیح به سوالات مشتریان را بیابند. این امر کیفیت را بهبود بخشیده و میانگین زمان رسیدگی (AHT) به تماس‌های مشتریان در مرکز تماس را کاهش می‌دهد. با استفاده از این راهکار، میانگین زمان رسیدگی شرکت‌ها تا ۳۰ درصد کاهش یافته است.

۲ شفافیت در تماس اول (First call resolution)

بدون وجود یک سیستم مدیریت دانش هوشمند، تیم‌های پاسخگو به مشتری ممکن است حل تمام سوالات را در اولین قدم بسیار دشوار بدانند. مدیریت دانش، پاسخگویی به سوالات مشتریان را برای تیم‌های پشتیبانی تسهیل می‌کند که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های خدمات مشتری در عصر امروز به شمار می‌رود.



۳ خطای کارمند (Agent error)

خطای کارمند به دلیل فقدان اطلاعات صحیح متنی و عملی ایجاد خواهد شد. یک دلیل قابل توجه برای این موضوع، عدم وجود مدیریت صحیح دانش است. با دسترسی به ابزارهای پایگاه دانش مناسب، خطای فرد پاسخگو را می‌توان کاهش داد تا خدمات مشتری بهتری برای افزایش رضایت تجربه مشتری (CX) ارائه شود.

۴ نرخ عدم پاسخگویی (Abandon rate)

با انباشته شدن چندین تیکت به طور مداوم، حضور نمایندگان در هر تماس دشوار می‌شود. یک سیستم مدیریت دانش خوب، به طور هوشمند تمام این پرسش‌ها را به پلتفرم‌های پاسخ هوشمند هدایت می‌کند. یک لیست با اولویت‌بندی سوالات، به نمایندگان کمک می‌کند تا از ابهام پرسش‌های پیچیده کاسته و درخواست‌های کوچک را خود به خود پاسخ دهد. این امر فشار بر مراکز تماس را کاهش داده و هزینه‌های پشتیبانی را ۱۵ تا ۲۰ درصد کاهش می‌دهد.

۵ تجربه مشتری (Customer experience)

با وجود انبوهی از محصولات و راه‌حل‌های موجود در بازار، مشتری برای انتخاب بهترین نوع خدمت ناامید و سردرگم شده است. از این رو، اطمینان از تحلیل درست تجربه مشتری برای تضمین استفاده از خدمات و در نتیجه جذب آن‌ها ضروری است. یک سیستم مدیریت دانش با اطمینان از تعامل یکپارچه مشتری از طریق دسترسی به اطلاعات صحیح در چندین نقطه تماس، به ارائه یک تجربه مشتری برتر کمک می‌کند.



کاهش ۱۵ تا ۲۰ درصد هزینه‌های پشتیبانی با طراحی مکانیزم پاسخگویی خودکار



رضایت مشتری (Customer Satisfaction)



در حالیکه ایجاد وفاداری با مشتریان، زمان زیادی می برد اما تنها یک تجربه ضعیف برای تحریک مشتری به خارج شدن از سرویس خدمات کافی است. یک نرم افزار مدیریت دانش خوب، از هوش مصنوعی استفاده کرده و با بررسی الگوهای مشتریان، نیازهای آن ها را از قبل تعیین می کند. این امر به ارائه خدمات یکپارچه به مشتریان در زمان مناسب و اطمینان از تجربیات شخصی باکیفیت مشتری کمک می کند. یک پلتفرم مدیریت دانش قوی می تواند نقش بزرگی در بهبود امتیازات CSAT ایفا کند و در نتیجه وفاداری به برند را افزایش دهد.

سطوح خدمات (Service levels)



نیروی کار مرکز تماس با چندین پرسش مربوط به فرآیندهای مختلف سروکار دارد. این کار به مرور خسته کننده و یکنواخت شده و نیاز به آموزش باکیفیت توسط مدرسین مجرب دارد تا نمایندگان آگاه و به روز شوند. یک سیستم مدیریت دانش خوب به عنوان یک منبع واحد از اطلاعات به روز شده عمل کرده و کارمندان را به روز نگه می دارد و بنابراین سطوح خدمات مناسب را حفظ می کند.

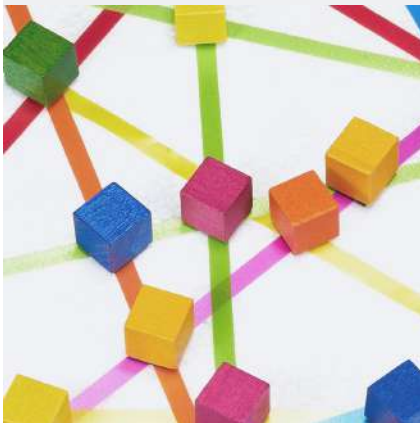
ایده های برای بهبود مدیریت دانش در مرکز تماس



- به اشتراک گذاری اطلاعات در مرکز تماس بهتر از مدیریت دانش؛ بهتر است به جای مدیریت دانش، بگوییم به اشتراک گذاری دانش. در واقع اطلاعات باید در تمام زمینه های کسب و کار مورد استفاده قرار گیرند. زمانی که به مدیریت دانش در مرکز تماس فکر می کنید، باید اطلاعات را گردآوری کنید و مواردی را در نظر بگیرید که توسط سازمان کنترل نشده، اما بسیار مفید بوده و می توان مجدداً آن ها را منتشر کرد.



ایجاد زبان مشترک
بین مشتری و مراکز
تماس به عنوان
هوشمندانه‌ترین
منبع برای پاسخ‌دهی
شناخته می‌شود.



تسهیم اطلاعات
باید در راستای جلب
رضایت مشتریان
و برآورده کردن
خواسته‌های آن‌ها
باشد.

• استفاده از زبان رایج مشتریان؛

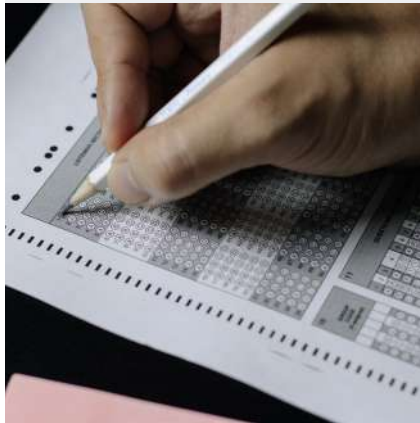
ذخیره‌سازی اطلاعات با استفاده از کلماتی که مشتریان از آن‌ها در مکالمات مرکز تماس استفاده می‌کنند، "هوشمندانه‌ترین منبع برای شروع" است. اپراتورهای مرکز تماس معمولاً اصطلاحات مخصوص مشتریان را به سرعت درک می‌کنند زیرا آن‌ها همیشه و هر روز در حال صحبت با مردم هستند. با این حال مدیر واحد عملیات متوجه تمام کلمات مورد استفاده از سوی مشتریان نمی‌شود. ممکن است ادارات مختلف یک سازمان فکر کنند که بین تماس‌های ورودی آن‌ها با تماس‌های ورودی بخش‌های دیگر تفاوت زیادی وجود دارد اما اینطور نیست. اطلاعات مشترکی که بین بخش‌های مختلف یک سازمان وجود دارد می‌تواند مفید باشد. اگر آن را به زبان مشتریان ذخیره کنید، می‌توانید از طریق آن نیازهای مشترک بین مشتریان هر بخش را شناسایی کرده و آن‌ها را برآورده سازید.

• جمع‌سپاری اطلاعات؛

یکی از مهم‌ترین نکات در مورد مدیریت دانش، روشی است که از طریق آن اطلاعات در میان مشتریان به اشتراک گذاشته می‌شود. پس یادتان باشد که باید اطلاعات جمع‌سپاری شده را نیز مدیریت کنید. چرا که سازمان‌ها و مرکز تماس باید بدانند که مردم درباره چه چیزی صحبت می‌کنند. از این طریق متوجه می‌شوند مهم‌ترین مسائل و مشکلات مشتریان چیست و حتی می‌توانند در آینده برای این مشکلات و مسائل راه‌حلی پیدا کنند. این کار را می‌توان از طریق نظرسنجی‌های آنلاین یا از طریق نظارت بر انجمن‌ها و شبکه‌های اجتماعی نیز انجام داد.

• صراحت در مورد هدف از مدیریت دانش؛

هدف از این اطلاعات، باید جلب رضایت مشتریان و برآورده کردن خواسته‌های آن‌ها باشد. انتظارات یا خواسته‌های مشتری باید با ترکیب عملیات و مدیریت دانش انجام شود. اگر این مسئله را به طور واضح بیان کنید، متوجه می‌شوید که چگونه می‌توان از مدیریت دانش به طور موثر استفاده کرد.



source:<https://knowmax.ai/blog/knowledge-management-in-call-centers/>

• اطمینان در مورد استفاده از اطلاعات در جای درست؛ هر مرکز تماس باید مشکلات مشتریان را به چند دسته تقسیم کند. سپس مشکلاتی که هم برای مشتریان و هم برای سازمان از اهمیت کمتری برخوردار هستند را حذف کند. پس از آن، سازمان می‌تواند بر روی جمع‌آوری و تنظیم اطلاعاتی تمرکز کند که هنگام برخورد با مسائل مهم‌تر، به اپراتورهای مرکز تماس (مرکز ارتباط با مشتریان) کمک می‌کند.

• آزمودن دانش اپراتورهای مرکز تماس؛ با برگزاری آزمون‌هایی به صورت ماهانه، دانش اپراتورهای مرکز تماس را بسنجید. بدین ترتیب، آن‌ها عادت می‌کنند از سیستم مدیریت دانش مرکز تماس (مرکز ارتباط با مشتریان) استفاده کنند. مثلاً یکی از مشکلات مشتریان را بیان کنید؛ از اپراتورها بخواهید از طریق پایگاه داده‌ها، برای آن راه‌حلی پیدا کنند.

• اطمینان از تعلیم اپراتورهای مرکز تماس برای استفاده از پایگاه دانش؛ اطمینان حاصل کنید که استفاده از پایگاه دانش سازمان، به طور یکپارچه با برنامه آموزشی مرکز تماس منطبق است تا فرهنگ استفاده از آن برای اپراتورهای تازه کار نهادینه شود.

برای رسیدن به این هدف، از اپراتورهای جدید بخواهید پیرو اپراتورهای قدیمی‌تر و با تجربه‌تر و مدیران مرکز تماس باشند. بدین ترتیب تمام نکات مهم و نحوه هدایت سیستم‌ها را یاد می‌گیرند.



3 Diversity Equity Inclusion



چگونه مدیریت دانش می‌تواند از تنوع، برابری و فراگیر بودن حمایت کند؟

ترجمه و تدوین: حسین خدایاری
کارشناس ارشد مدیریت دانش

در حال حاضر تنوع^۱، برابری^۲، و فراگیر بودن^۳ (DEI) از موضوعات مطرح سازمان‌های ایالات متحده به شمار می‌رود. حرکت رهبران در مسیر ایجاد محیط کاری عادلانه نشان‌دهنده این است که تعصب ساختاری چگونه می‌تواند بهترین دیدگاه‌ها را از مسیر خارج کند. آن‌ها همچنین شاهد پیوند میان فراگیر بودن و حفظ کارکنان هستند. مسئله‌ای که با توجه به جنگ استعدادها در نتیجه استعفای بزرگ (استعفا تعداد زیادی از کارمندان در دوره کرونا) بسیار مهم است.

1. Diversity
2. Equity
3. Inclusion



برنامه مدیریت
دانشی که دانش
را از گروه‌های
مختلف طلب
کرده و دسترسی
عادlane به اطلاعات،
فرصت‌های همکاری
و تخصص را ترویج
می‌کند، می‌تواند
برای پیشبرد اهداف
DEI کمک‌کننده
باشد.

در نگاه نخست ارتباط میان مدیریت دانش و DEI مشهود نیست اما از آنجا که کارمندان زمان قابل توجهی را به کار آنلاین می‌گذرانند، فرآیندها و ابزارهای تبادل دانش در محیط کار دیجیتال به بخش مهمی از تجربه کارمندان تبدیل شده است. خط‌مشی‌هایی که به نظر خوب جلوه می‌کنند (مانند نیاز به عکس در پروفایل‌ها یا تشویق کارمندان جدید به یافتن مربیان خود) ممکن است نابرابری‌ها و سوگیری‌های موجود را تقویت کند. برعکس، یک برنامه مدیریت دانش که عمداً دانش را از گروه‌های مختلف طلب کرده و دسترسی عادlane به اطلاعات، فرصت‌های همکاری و تخصص را ترویج می‌کند، می‌تواند برای پیشبرد اهداف DEI کمک‌کننده باشد.

خوشبختانه، مدیریت دانش سابقه طولانی در ایجاد محیط‌هایی دارد که در آن کارکنان احساس راحتی می‌کنند تا ایده‌ها و اطلاعات را با همکارانی که به خوبی نمی‌شناسند به اشتراک بگذارند. با این وجود مدیریت دانش هنوز چیزهای زیادی برای یادگیری دارد تا بتواند به حد عالی خود برسد. ادغام DEI با استراتژی مدیریت دانش به شکل زیر آغاز می‌شود:

- تماس با ذینفعان مختلف برای جلب نظر در مورد مشکلات و راه‌حل‌های بالقوه؛
- ایجاد اصول برابری و فراگیر بودن به طور صریح در استراتژی مدیریت دانش؛
- مشارکت با سایر گروه‌ها بر روی اهداف مشابه برای اطمینان از همسویی.

تنوع، برابری و فراگیری (DEI) اصطلاحی است که برای توصیف سیاست‌ها و برنامه‌هایی استفاده می‌شود که نمایندگی و مشارکت گروه‌های مختلف افراد، از جمله افراد در سنین مختلف، نژادها و قومیت‌ها، توانایی‌ها و ناتوانی‌ها، جنسیت‌ها، مذاهب، فرهنگ‌ها و جنسی را ارتقا می‌دهند.

در ادامه چهار نکته کلیدی وجود دارد تا تیم‌های مدیریت دانش با تمرکز بر آن‌ها، DEI را در کار خود ادغام کنند.



مدیریت دانش صرفاً
یک عمل انتقال
دانش به اطراف
نیست بلکه یک
فعالیت در راستای
تحقق برابری است.

۱ برابری، تنوع و فراگیر بودن را با ارزش های اصلی سازمان هماهنگ کنید.

در Teach for America، اتصال مدیریت دانش و DEI به انتقال نقش مدیریت دانش در مأموریت سازمانی کمک بسزایی کرده است. در سال ۲۰۱۴، Teach for America مدیریت دانش را به عنوان «یک عمل عادلانه»^۴ که می تواند به ارتباط دانش آموزان و کارکنان با منابع دانشی (مورد نیاز برای موفقیت) کمک کند، پیاده سازی کرد. تیم مدیریت دانش از آن زمان به طور رسمی با دفتر حقوق صاحبان سهام و متعلقات سازمان همکاری کرده و بیانیه ای در مورد تقاطعات بین مدیریت دانش و DEI برای هدایت کار آینده خود منتشر کرده است. به عنوان بخشی از تعهد DEI، مدیریت دانش سعی می کند ابعاد فرهنگی (مانند روش های مختلف **داستان سرایی**) دانش را در نظر بگیرد، مشارکت های متنوع را تصدیق کرده و دانش را در روش های متعدد (مانند اسلاید، ویدئوها، مقالات و ...) ارائه دهد تا دسترسی کارکنان به این دانش ها به حداکثر برسد.

۲ برابری، تنوع و فراگیر بودن را از همه جهت در نظر بگیرید.

در پی جنبش های عدالت اجتماعی اخیر در ایالات متحده، طبیعی است که تلاش های DEI به سمت تمرکز بر نژاد و قومیت گرایش پیدا کند. با وجود اهمیت این موضوع، تیم های مدیریت دانش باید تمرکز خود را بر آن ها کاهش داده و سعی کنند که تمام تنوعات فکری، جسمی و دانشی را پوشش بدهند. یک برنامه مدیریت دانش فراگیر تلاش می کند تا مطمئن شود که همه افراد در اشتراک دانش مشارکت داشته و دسترسی یکسانی به دانش و تخصص وجود دارد.

یک مثال عالی از این رویکرد، Oxfam International است که پلتفرم محل کار دیجیتال فعلی خود را طراحی کرده است. آکسفام بیشتر بودجه خود را از کشورهای شمال (ثروتمند) برای خدمت به کشورهای جنوب (فقیر) دریافت می کند و این می تواند به طور ناخواسته منجر به این شود که افراد ساکن اروپای غربی و آمریکای شمالی صدای بیشتری نسبت به افرادی که در آفریقا، آسیا و آمریکای جنوبی هستند، داشته باشند.

4. An act of equity





برای ترویج همکاری عادلانه‌تر در سراسر مرزها، آکسفام رابط کاربری دیجیتال محل کار خود را به گونه‌ای تنظیم کرده که اهمیتی به کشورهای مبدا کارمندان ندهد. این سیستم، اطلاعات مربوط به حوزه‌های تخصصی کارکنان را برجسته‌تر از مکان یا سازمان‌های وابسته آن‌ها می‌کند. همچنین این سیستم علاوه بر ترجمه‌ای فوری برای طیف گسترده‌ای از زبان‌ها، یک ربات چت برای توضیح کلمات اختصاری و اصطلاحات رایج ارائه می‌دهد. این امر از هدف سازمان که برقراری قدرت برقراری روابط به میزان برابر در سراسر مناطق جغرافیایی می‌باشد، پشتیبانی می‌کند.

۳ به دنبال راه‌هایی برای تقویت امنیت روانی کارکنان باشید.

وقتی یک رهبر در یک جامعه، آسیب‌پذیری خود را با گفتن اینکه نمیدانم یا به کمک نیاز دارم نشان می‌دهد، به این تغییر فرهنگ کمک زیادی می‌کند.

حتی اگر کارکنان به فرصت‌های اشتراک دانش دسترسی برابر داشته باشند، ممکن است به اندازه یکسانی احساس راحتی نکنند. این امر به‌ویژه زمانی صادق خواهد بود که یک تبادل مشارکتی مستلزم این باشد که یک فرد خطایی کرده باشد یا درباره چیزی صحبت کند که طبق برنامه پیش نرفته است.

بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش کارکنان را تشویق می‌کنند تا اشتباهات و دروس آموخته خود را به اشتراک بگذارند اما این فعالیت‌ها ممکن است مشکلات ناخواسته‌ای ایجاد کنند. به طور مثال یکی از شرکت‌کنندگان می‌زگرد APQC گفته است: "یکی از لحظات ناگوار ما زمانی فرا رسید که سعی کردیم ایده مالکیت و نام‌گذاری شکست‌ها را ترویج کنیم. وقتی شروع به صحبت با افراد از زاویه DEI کردیم، این سوال پیش آمد که چه کسی می‌تواند با خیال راحت یک شکست را به اشتراک بگذارد و چه کسی نمی‌تواند؟"

برای فراگیرتر شدن، برنامه‌های مدیریت دانش باید در جهت تقویت امنیت روانی همه افراد، کار کنند. کارکنان باید در به اشتراک گذاشتن ایده‌های رادیکال، کارهای ناتمام و "لحظه‌های یادگیری" بدون ترس از قضاوت یا تلافی، احساس آزادی کنند. این نوع تغییر فرهنگ آسان نیست، اما رهبران می‌توانند با الگوبرداری از رفتارهایی که می‌خواهند تشویق کنند، به این امر کمک کنند.



۴ به کارکنان برای توانمندسازی دیگران پاداش دهید.

مردم گاهی اوقات تأثیر اقدامات و مشوق‌ها را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دست کم می‌گیرند. اگر رهبران بخواهند گفتگوهای فراگیر و دسترسی عادلانه به اطلاعات و تخصص را ترویج کنند، باید آن‌ها را در انتظارات خود از کارمندان تعیین نمایند. مدیریت دانش برای افرادی که همکاران خود را تعلیم داده و آن‌ها را راهنمایی و حمایت می‌کنند، برنامه‌هایی مانند اعطای جوایز، گیمیفیکیشن و تقدیر و تشکر ارائه می‌دهد؛ اما اغلب، قوی‌ترین تاکتیک، ترکیب اشتراک دانش در سیستم کلی مدیریت عملکرد سازمان است. به عنوان مثال، **Arup** و **Schlumberger** معیارهای اشتراک دانشی دارند که کارمندان قبل از اینکه بتوانند از نردبان حرفه‌ای خود بالا بروند، باید آن‌ها را برآورده کنند.



source: https://www.apqc.org/blog/how-km-can-support-diversity-equity-and-inclusion?mkt_tok=MTU5LU9WSi0zMjIAAA-GEFKFGPgwSFoSTZa1yRaHqd-vUGDZn4RDITx6TmNALPP7s-JoQnj0RXJas8xq3km-WMuK-fr4yz6x1TiQzQmCap8hoB-P7HeZVEbRGKSBI_mlVbgEk



4 Critical Success Factors



راهکارهای کلیدی موفقیت

مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: **سحر یاقوتی**

کارشناس ارشد مدیریت دانش



هر برنامه و تغییر جدیدی در سازمان برای موفقیت نیازمند شناسایی و توجه به اولویت‌های اجرایی می‌باشد. در این میان اجرای مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و موفقیت آن در سازمان، مستلزم فراهم ساختن زیرساخت‌های فکری و مهارتی ویژه‌ای است. با توجه به اینکه مدیریت دانش به ارتباط بین افراد و چگونگی به کارگیری فناوری اطلاعات وابسته است؛ درمی‌یابیم که هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند.



راهکارهای معرفی شده در یازده محور مهم دسته‌بندی شده که کلیات طرح یک سیستم مدیریت دانش را ارائه می‌کند. این یازده محور اصلی شامل:

- رهبری و حمایت مدیران ارشد؛
- فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش؛
- کنترل دانش آشکار؛
- کشف دانش پنهان؛
- فرآیندها در مدیریت دانش؛
- تشکیل گروه‌های دانشی؛
- برگزاری جلسات سالانه جهت اطلاع‌رسانی و تقدیر از بهترین‌ها؛
- توجه به زیرساخت تکنولوژیک؛
- ارائه مداوم راهکارهایی جهت پیشرفت مدیریت دانش؛
- افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان؛
- تعیین اهداف سالانه.

۱ رهبری و حمایت مدیران ارشد

برنامه‌های مدیریت دانش نیز همانند تمامی برنامه‌های بهبودی نیازمند **حمایت مدیران ارشد** می‌باشد. اجرای اقدامات مدیریت دانش تنها با وجود رهبری توانمند، تاثیرگذار، انعطاف‌پذیر، پویا و مشتاق با موفقیت امکان‌پذیر است؛ بنابراین از انتخاب افراد با نگرش منفی اجتناب کنید. علاوه بر این اعضای تیم مدیریت دانش نیز باید با توانمندی و برقراری ارتباط مناسب مانع از شکست برنامه‌های مدیریت دانش شوند.

۲ فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

فرهنگ و ساختار سازمانی بایستی پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می‌تواند به صورت زیر تعریف شود:

فرهنگ سازمانی که در آن “خلاقیت و نوآوری” یک ارزش محسوب می‌شود؛ یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند.

۳ فرآیندها در مدیریت دانش

منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، بکارگیری و حفاظت از سرمایه‌های دانشی کسب شده است. بنابراین بایستی فرآیندهایی اثربخش و کارآمد در جهت کسب دانش مورد نیاز برای تحقق اهداف کسب‌وکار شناسایی کرد. باید توجه داشت که هیچ یک از شاخص‌های افراد، فرآیندها و فناوری بر دیگری ارجحیت نداشته و تمامی آن‌ها باید در جهت تحقق اهداف مدیریت دانش به کار گرفته شوند. بنابراین باید برای هر یک از شاخص‌ها، رهبران توانمندی را در نظر بگیرید که قادر به همکاری با یکدیگر بوده و علاوه بر تحقق اهداف خود، اهمیت سایر موارد را شناخته و از آن‌ها حمایت کنند.

۴ کنترل دانش آشکار

این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و دسترس‌پذیری مورد توجه است. سازمان‌ها باید منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. بدین منظور پایگاه اطلاعات سازمانی جهت نگهداری و به‌روزرسانی اطلاعات با ارزش سازمان راهگشا بوده و اساس بسیاری از فعالیت‌ها و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف خواهد بود.

۵ کشف دانش پنهان

یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است. بدین منظور بایستی دانشی که به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرد، استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود.

”
افراد، فرآیندها،
رهبری و فناوری،
۴ بعد اساسی در
پیاده‌سازی مدیریت
دانش است که توجه
به آن‌ها در کنار سایر
عوامل از اهمیت
بسزایی برخوردار
است.“



۶ تشکیل گروه‌های دانش

گروه‌های دانش در سازمان‌ها، مکان جمع‌آوری، سازمان‌دهی و انتشار دانش هستند. این گروه‌ها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند و هدف از ایجاد آن تهیه، نگهداری و دسترس‌پذیری دانش است. گروه‌ها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره‌کاری‌ها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری کرده و در بازیابی دانش در زمان مورد نظر کمک می‌کنند.

۷ برگزاری جلسات سالانه جهت اطلاع‌رسانی و تقدیر از بهترین‌ها

اگرچه معمولاً اخذ مجوز برای برگزاری جلسات بزرگ (با هزینه‌های جانبی فراوان) چالش‌برانگیز است؛ اما با این وجود انجام این کار به منظور برقراری اعتماد میان اعضای تیم، بیان چشم‌اندازها، مأموریت، نقش‌ها، انتظارات و برنامه‌های آتی، بسیار مهم است. در جلسات تنها به سخنرانی اکتفا نکرده و برای افزایش کیفیت، کارگاه‌های آموزشی و بحث‌های تعاملی متنوعی را نیز برنامه‌ریزی کنید. افراد متخصص خارج از سازمان را برای سخنرانی دعوت کنید و از مدیر ارشد سازمان و حامی طرح مدیریت دانش برای حضور در جلسات و تعامل با افراد دعوت به عمل آورید. برگزاری چنین جلساتی به صورت سالانه موجب شناخت بهتر افراد نسبت به یکدیگر و برقراری ارتباطات موثر در جلسات مجازی و تلفنی می‌شود. علاوه بر این برنامه منظمی برای انتشار خبرنامه‌ها و برگزاری دوره‌های آموزشی و رویدادها تهیه کرده و با راه‌اندازی وب‌سایت، آخرین تغییرات، گزارشات، داستان‌های موفقیت و غیره را در اختیار عموم افراد قرار دهید.

”
تقدیر از افراد لازمه
ایجاد انگیزه در آنان
برای همکاری در
اقدامات مدیریت
دانش می‌باشد.“

۸ توجه به زیرساخت تکنولوژیک

حوزه دیگری که سازمان‌ها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند، زیرساخت‌های تکنولوژیک و پیشرفت‌های شگرف و خیره‌کننده آن می‌باشد. این امر باعث سرمایه‌گذاری قابل توجه سازمان‌ها شده است. در این زمینه باید توجه داشت که صرفاً ثبت دانش آشکار در ابزارهای فناورانه اهمیت نداشته و دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان نیز بسیار حائز اهمیت است. بنابراین سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می‌شود.

”
زیرساخت‌های
فناورانه، بستری
جهت ثبت و اشتراک
دانش ضمنی افراد“

۹ ارائه مداوم راهکارهایی جهت پیشرفت مدیریت دانش

به طور مداوم باید به دنبال راهکارهایی جهت بهبود فرآیندها، فناوری، افراد و ایجاد ارزش افزوده باشید. بدین منظور از راهکارهایی همچون نظرسنجی از کاربران، مطالعه کنفرانس‌های خارجی و داخلی، خواندن داستان‌های موفقیت و غیره استفاده کنید. در صورت یافتن ایده‌های مناسب بلافاصله آن را با تیم مدیریت دانش در میان گذاشته و در صورت ممکن اجرایی کنید.

۱۰ افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان

مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان موفق نخواهد بود. بنابراین برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تمامی کارکنان سازمان در این موفقیت تاثیرگذار است.

۱۱ تعیین اهداف سالانه

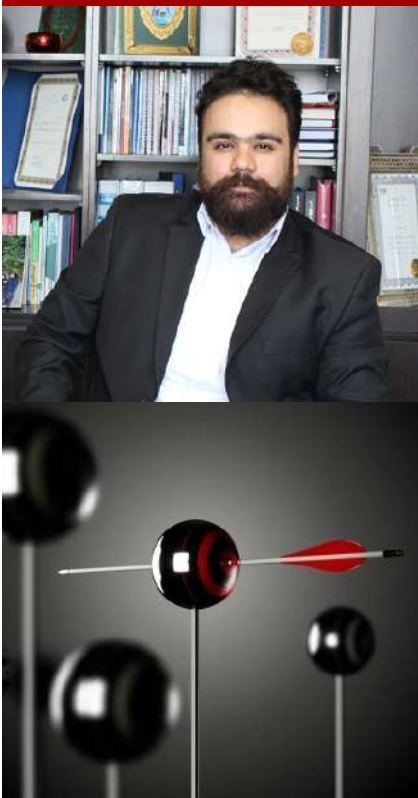
در نهایت می‌توان با تعیین سه هدف سالانه برای کارکنان، به بهبود شرایط و اطمینان از عملکرد افراد کمک کرد. باید توجه داشت که از تعیین لیست‌های طولانی برای اهداف مدیریت دانش خودداری کرده و تنها ۳ هدف ساده برای پیاده‌سازی و اجرا تعیین کنید و کلیه گزارش‌های پیشرفت کار را بر پایه این سه هدف قرار دهید.

source: <https://www.km-world.com/Articles/Editorial/ViewPoints/10-Keys-to-Success-for-Knowledge-Management-Initiatives-86466.aspx>





5 Critical Fail Factor



درس آموخته‌های شکست پروژه‌های مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: **محمدحسن بختیاری**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

در سال‌های اخیر، پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای مشاوره مدیریت شناخته شده است. لذا سازمان‌ها به منظور مدیریت هر چه کارآمدتر، طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش باید از عوامل موثر در موفقیت و شکست این پروژه آگاه باشند. همانطور که شناخت عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش و تمرکز بر آن در سازمان‌ها اثرگذار است، شناسایی درس آموخته‌ها و عوامل شکست برنامه نیز تاثیر بسزایی در طراحی و راهبری سیستم مدیریت دانش دارد. اقدامات مدیریت دانش ممکن است به دلایل بی‌شماری در یک سازمان با شکست مواجه شود، اما این شکست معمولاً با «مشکل داخلی نیروی کار» شروع می‌شود.

بر اساس آخرین تحقیقات مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، بزرگترین موانعی که به پیاده‌سازی مدیریت دانش آسیب می‌زند، آگاهی، زمان و فرهنگ است.



طبق تحقیقات APQC، کمبود آگاهی از مدیریت دانش، نبود زمان کافی جهت فعالیت دانشی و فرهنگ سازمانی بزرگترین موانعی هستند که به پیاده‌سازی مدیریت دانش آسیب می‌زنند.



هر برنامه مدیریت دانش به یک استراتژی ارتباطی آگاهی‌بخش و قانع‌کننده نیاز دارد.

کارکنان سازمان یا از ابزارها و رویکردهای در دسترس خود آگاه نیستند، یا زمان لازم برای مشارکت ندارند، یا قوانین و مفروضات نانوشته، مشارکت KM را دشوار و غیرجذاب می‌کند.

در این مطلب توضیحاتی درباره این سه مانع، همراه با ایده‌هایی برای حل هر کدام ارائه شده است. همچنین در ادامه عوامل مهم شکست پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در ۹ شرکت و سازمان ارزیابی و احصاء شده است.

راه‌های غلبه بر موانع عدم آگاهی

اگر کارکنان از مفاهیم و اهداف مدیریت دانش مطلع نباشند، نمی‌توانند گام موثری در این راستا بردارند. به همین دلیل است که هر برنامه KM به یک استراتژی ارتباطی آگاهی‌بخش و قانع‌کننده نیاز دارد. باید توجه داشت که روش مناسب آگاهی‌بخشی مدیریت دانش نقض مهمی در تداوم اجرای برنامه‌های مدیریت دانش دارد. زیرا به هر میزان که کارکنان ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش را درک کنند، مشارکت موثرتری خواهند داشت.

- لوگوی مدیریت دانش خود را طراحی کنید. ایجاد نام تجاری برای KM به عنوان اولین اقدام می‌تواند اثر مهمی در افزایش جذب مخاطب داشته باشد. از اصطلاحات و عبارات جذاب برای گفت‌وگو در این درباره همراه با یک لوگو یا شعار همسو با فرهنگ و ارزش‌های سازمان استفاده کنید. سپس نام تجاری را با استفاده از ابزارهای واحد روابط عمومی تبلیغ کنید تا کارکنان فوراً تشخیص دهند که یک ابزار یا پیام از KM دریافت کرده‌اند.

- یک استراتژی چند کانالی اتخاذ کنید. برخی از افراد هرگز ایمیل را نمی‌خوانند و برخی دیگر از جلسات خارج می‌شوند. شما باید به طور منظم از طریق روش‌های مختلف با ابزارهای ارتباطی به کارمندان پیام بدهید تا مطمئن شوید که هدف شما به گوش می‌رسد.

- دریابید چه نوع پیام‌هایی از زیرمجموعه‌های مختلف کارمندان بازخورد بیشتری دارد و سپس ارتباطات را بر اساس آنچه که هر کدام به آن اهمیت می‌دهند، سفارشی کنید.

- مدیریت دانش را سرگرم‌کننده کنید. رویدادهای زنده، مسابقات و ویدیوهای خنده‌دار می‌توانند برای KM "جذابیت" ایجاد کنند.

- از رهبران و مدیران استفاده کنید. رهبران و مدیران را متقاعد کنید که KM ضروری است و بدین شکل حمایت و همراهی آنان را جلب کنید.

راه‌های غلبه بر مانع زمان

هنگامی که کارکنان فکر می‌کنند برای انجام فعالیت‌های مدیریت دانش وقت کافی ندارند، زمان به یک مانع تبدیل می‌شود. گاهی اوقات، این موضوع به دلیل زمان‌بر بودن و اضافی بودن فعالیت‌های مدیریت دانش است. برای مثال KM ممکن است از افراد بخواهد که در جلسات طولانی بنشینند یا ابزارهای KM ممکن است برای یادگیری و استفاده زمان‌بر باشد. مهمترین مانع زمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که نه تنها فعالیت‌های مدیریت دانش چابک طراحی نشده‌اند، بلکه فواید آن برای کارکنان مشخص نشده است.

- فعالیت‌های مدیریت دانش را چابک کنید. به دنبال راه‌هایی برای حذف یا خودکار کردن مراحل آن باشید، KM را با سیستم‌ها و برنامه‌هایی که کارمندان از قبل استفاده می‌کنند ادغام کنید.
- مدیریت دانش را به عنوان بخشی از مسئولیت‌های افراد قرار دهید. نقش‌ها و انتظارات را برای مشارکت‌کنندگان کلیدی مانند کارشناسان و رهبران سازمان و همچنین سایر دانشکاران KM رتبه‌بندی کنید.
- آموزش KM را به اندازه و بر اساس تقاضا انجام دهید. کارکنان باید بتوانند بدون ورق زدن دفترچه راهنما یا نشستن در یک ویدیوی طولانی، به راهنمایی دقیق مورد نیاز خود برسند.
- به دنبال موانع ساختاری برای صرف زمان در KM باشید. به عنوان مثال، اگر کارکنان از جدول زمانی یا کدهای پروژه برای ردیابی استفاده می‌کنند، مطمئن شوید که این سیستم‌ها زمان صرف شده در KM را در نظر می‌گیرند.
- انگیزه‌های صریح و ضمنی ایجاد کنید. اگر پرسنل فکر کنند که مدیریت دانش برای رهبران و مدیران مهم است و اگر فکر کنند که به کار و حرفه آن‌ها کمک می‌کند، برای مدیریت دانش وقت می‌گذارند.

راه‌های غلبه بر فرهنگ به عنوان یک مانع

حتی اگر رهبران موارد درستی را در مورد مدیریت دانش بیان کنند، فرهنگ سازمان شامل مفروضات اساسی، نگرش‌ها و قوانین نانوشته، ممکن است برخلاف کارکرد صحیح مدیریت دانش عمل کند. این فرهنگ باعث می‌شود که کارکنان از پرسیدن سؤال یا اشتراک‌گذاری دانش نگرانی داشته باشند. همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند ذهنیت افراد را نسبت به فعالیت‌های بهبودی بدگمان کند.



جهت جلوگیری
از پدیده "فقدان
وقت کافی برای
مدیریت دانش"،

فعالیت‌های مدیریت
دانش می‌بایست در
فعالیت‌های روتین
سازمانی نهادینه
شود.

- رهبران سازمان را در توسعه استراتژی مدیریت دانش مشارکت دهید. مدیران اجرایی تأثیر زیادی بر فرهنگ دارند و برای رفع موانع فرهنگی به آن‌ها نیاز دارید.
- مدیران را به عنوان مربی مدیریت دانش آموزش دهید تا مدافع مدیریت دانش شوند. لذا می‌بایست نحوه بهره‌مندی مدیران از فعالیت‌های KM شفاف باشد. برای سهولت این امر، جلساتی جهت توجیه و آگاه‌سازی مدیران در نظر بگیرید.
- در امور آموزش با منابع انسانی مشارکت کنید. مدیریت دانش را به افراد جدیدالورود آموزش دهید و آن را در انتظارات عمومی و ارزیابی‌های عملکرد سازمان ادغام کنید.
- هنگامی که افراد از مکان‌ها یا واحدهای مختلف هستند، آن‌ها را تشویق کنید تا برای روشن کردن اصطلاحات و هنجارها، انتظارات، سوالات و ابهامات خود را دریافت کنند.
- به شرکت‌کنندگان KM پاداش دهید و آن‌ها را شناسایی کنید. اگر در سازمان شرکت‌کنندگان مورد تایید و تجلیل قرار گیرند، احتمال بیشتری دارد که KM را تجربه کنند. با گذشت زمان، این موضوع می‌تواند فرهنگ را در جهت درستی سوق دهد.
- با بررسی عوامل شکست برنامه‌های مدیریت دانش در ۹ شرکت ذیل، مشخص می‌شود که سه مانع آگاهی، زمان و فرهنگ به عنوان مهم‌ترین موانع برنامه‌های مدیریت دانش بوده‌اند.

شرکت داروی آمریکایی

(Pharmaceutical Company)

- عدم تسهیم دانش به علت نبود اعتماد سازمانی و در نتیجه احتکار دانش؛
- درک اشتباه نسبت به مفاهیم و اهداف مدیریت دانش به علت عدم آموزش کافی؛
- عدم درک مناسب از ویژگی‌های دانش و درس‌آموخته مناسب و در نتیجه تسهیم دانش نامرتبط و نامناسب؛
- عدم مشارکت مناسب کارکنان؛
- نبود استراتژی کارآمد و موثر به منظور توسعه مدیریت دانش در سازمان؛
- نبود سیستم پاداش‌دهی اثربخش.

”
عدم توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تاکید صرف بر رویکردهای فناورانه مدیریت دانش از مهم‌ترین علل شکست طرح‌های مدیریت دانش به شمار می‌آید.“



شرکت حمل و نقل ایرانی

(Iranian Transportation Company)

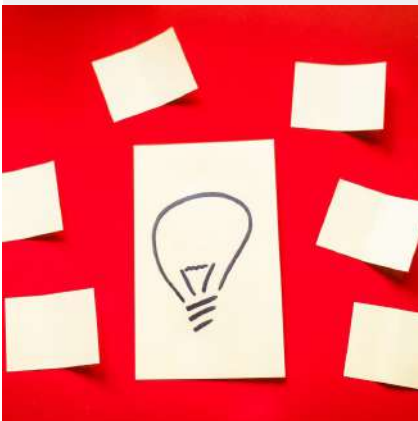
- عدم تسهیم دانش به علت احتکار و نبود اعتماد سازمانی؛
- انتخاب نامناسب اعضای تیم مدیریت دانش؛
- فقدان فرهنگ دانش محور در سازمان؛
- عدم تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد؛
- مقاومت در برابر تغییر؛
- عدم توانایی تیم مدیریت دانش در ایجاد ارتباط موثر با سایر واحدهای سازمان به منظور جلب مشارکت؛
- نبود سیستم پاداش دهی مدیریت دانش؛
- عدم آشنایی کارکنان با ابزارها و راهکارهای مختلف مدیریت دانش؛
- عدم وجود رویه ارزیابی و سنجش نتایج پروژه مدیریت دانش.

شرکت بین المللی (Global Company)

- عدم تخصیص بودجه جداگانه و کافی برای مدیریت دانش؛
- وابستگی و تمرکز بیش از اندازه به بعد تکنولوژی و فناوری اطلاعات و عدم توجه کافی به فرهنگ سازی مدیریت دانش؛
- کاهش بدون برنامه پیرامون سرمایه گذاری در پروژه مدیریت دانش؛
- ساختار نامناسب بسته های دانشی و عدم امکان بهره برداری کامل از دروس آموخته ثبت شده.

شرکت تولیدی درهنگ کنگ (HS)

- فقدان فرهنگ مدیریت دانش و دانش محور در سازمان؛
- عدم آشنایی مدیران ارشد با جنبه های مختلف پروژه های مدیریت دانش؛
- عدم زمان بندی و برنامه ریزی دقیق؛
- عدم تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد؛
- عدم آشنایی کارکنان با ابزارها و راهکارهای مختلف مدیریت دانش؛
- عدم وجود رویه ارزیابی و سنجش نتایج پروژه مدیریت دانش؛
- عدم وجود ارتباط موثر و لازم میان کارکنان.





سازمان نیروهای مسلح سوئد (Swedish Armed Forces)

- عدم تسهیم دانش به علت احتکار دانش و نبود اعتماد سازمانی؛
- درک اشتباه در خصوص مفاهیم و اهداف مدیریت دانش؛
- زیرساخت‌های فنی نامناسب؛
- مقاومت در برابر تغییر؛
- افزایش هزینه پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش و عدم بازگشت سرمایه؛
- ساختار نامناسب بسته‌های دانشی و عدم امکان بهره‌برداری کامل از
- دروس آموخته ثبت شده؛
- عدم مشارکت کافی کارکنان؛
- عدم وجود ارتباط موثر و لازم میان کارکنان.



دفتر مرکزی شرکت اروپایی

(European-headquartered Company)

- عدم تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد؛
- عدم انتقال دانش به افرادی با نیاز دانشی مرتبط؛
- عدم مدیریت اختلاف نظرها و تنش‌های میان واحدی توسط مدیریت ارشد؛
- نبود استراتژی کارآمد و موثر به منظور توسعه مدیریت دانش در سازمان؛
- عدم وجود رویه ارزیابی و سنجش نتایج پروژه مدیریت دانش.



شرکت تولید کننده اروپایی دارای شعبه در ۳ کشور

(Manufacturing Company)

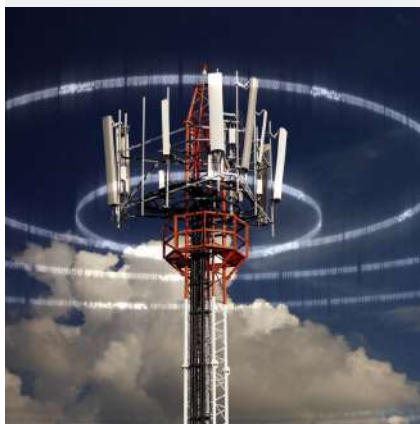
- عدم انتقال دانش به افرادی با نیاز دانشی مرتبط؛
- عدم مشارکت کافی کارکنان؛
- عدم وجود رویه ارزیابی و سنجش نتایج پروژه مدیریت دانش؛
- عدم شناسایی و تعیین رابطه و نوع اثرگذاری راهکارهای مدیریت دانش بر
- فرآیندهای اصلی شرکت؛
- کاربرپسند نبودن نرم‌افزار مدیریت دانش.

بانک جهانی (Global Bank)



- عدم تسهیم دانش به علت احتکار دانش و نبود اعتماد سازمانی؛
- درک اشتباه در مورد مفاهیم و اهداف پروژه؛
- عدم تخصیص بودجه جداگانه و کافی برای مدیریت دانش؛
- عدم تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد؛
- ضعف مشاوران بیرونی در ایجاد ارتباط و تعامل با افراد مختلف سازمان؛
- زیرساخت فنی نامناسب؛
- عدم توانایی تیم مدیریت دانش در ایجاد ارتباط موثر با سایر واحدهای سازمان به منظور جلب مشارکت؛
- عدم انتقال دانش به افرادی با نیاز دانشی مرتبط؛
- عدم مشارکت کافی کارکنان؛
- عدم مدیریت اختلاف نظرها و تنش‌ها میان واحدهای توسط مدیران ارشد؛
- ضعف مشاوران بیرونی در شناسایی دانش و فرآیندهای سازمان.

شرکت مخابرات (Telecommunication Company)



- عدم تخصیص بودجه جداگانه و کافی؛
 - فقدان فرهنگ مدیریت دانش و دانش‌محور در سازمان؛
 - عدم تعهد و پشتیبانی مدیر ارشد؛
 - زیرساخت‌های فنی نامناسب؛
 - عدم وجود ارتباط موثر و لازم میان کارکنان؛
 - عدم شناسایی و تعیین رابطه و نوع اثرگذاری راهکارهای مدیریت دانش بر فرآیندهای اصلی شرکت.
- با بررسی این دلایل می‌توان در پروژه‌های مدیریت دانش موفقیت‌های بیشتری کسب نمود.



6 Human resource



چرا تیم منابع انسانی به مدیریت دانش نیاز دارد؟

ترجمه و تدوین: **هدی عباسی**
کارشناس ارشد مدیریت دانش

واحد منابع انسانی (HR) حافظ برخی از حیاتی‌ترین اطلاعات شرکت از اطلاعات بیمه و مزایا گرفته تا خط‌مشی‌ها، صلاحیت‌های سازمانی و فراتر از آن بوده و اطلاعات کارکنان جز مواردی است که دسترسی سریع به آن اهمیت دارد. نبود راه‌حل مناسب، پراکندگی اطلاعات و لزوم پاسخ به سؤالات، زمان زیادی از تیم منابع انسانی را به خود اختصاص داده و منجر به تاخیر در انجام سایر وظایف این واحد می‌شود. ارائه یک راه‌حل دانش‌محور در حوزه منابع انسانی راهکاری مناسب برای کارکنان این حوزه به شمار رفته و به دنبال آن زمان بسیاری برای آن‌ها ذخیره می‌شود.

مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی چیست؟

مدیریت دانش منابع انسانی عبارت است از متمرکز کردن تمام اسناد، خط مشی‌ها، اطلاعات و دانش منابع انسانی و دسترسی و بروزرسانی اطلاعات حیاتی این حوزه.

نکته کلیدی در این مخزن مرکزی، دسترسی افراد صرف نظر از بخش، مکان یا شغلشان به اطلاعات منابع انسانی مورد نیاز از طریق یک پورتال سلف سرویس است. این امر نارضایتی و حجم کاری کارکنان منابع انسانی (که دیگر مجبور نیستند بارها و بارها به یک سوال پاسخ دهند) را کاهش و احتمال منسوخ شدن اطلاعات نادرست را افزایش می‌دهد.

” مدیریت دانش منابع انسانی عبارت است از متمرکز کردن تمام اسناد، خط‌مشی‌ها، اطلاعات و دانش منابع انسانی و دسترسی و بروزرسانی اطلاعات حیاتی این حوزه.“

چرا مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی مهم است؟

در حالی که ممکن است به نظر برسد تمرکززدایی اطلاعات آنقدرها هم کار بزرگی نیست، اما توسعه آن در سطح سازمان، تاثیر بسزایی دارد. طبق نتایج ناشی از یک مطالعه در مورد میزان دانش و بهره‌وری افراد در محل کار، ۶۰ درصد از کارمندان بیش از پنج ساعت در هفته را در انتظار دسترسی به اطلاعات صرف می‌کنند. با توجه به اینکه منابع انسانی منبع اصلی اطلاعات حیاتی برای کارکنان در سراسر سازمان است، مدیریت دانش در این حوزه راهی آسان برای کاهش این چالش است.

در دنیای کسب‌وکار امروزی، مدیریت منابع انسانی اغلب به دنبال یافتن پاسخ مناسب و سریع برای سوالات مهم بوده و راه‌حل‌های مدیریت دانش منابع انسانی پاسخی ساده، مؤثر و کارآمد به این چالش رو به رشد است.



مثال های کلیدی از کاربرد مدیریت دانش در منابع انسانی

۱ تغییر سطوح دسترسی مبتنی بر نقش افراد و ارائه مجوزهای قابل تنظیم



یکی از مزایای اصلی مدیریت دانش در زمینه منابع انسانی امکان دسترسی افراد به اطلاعات مورد نیاز خود بدون کمک کارکنان این واحد است. اگر تمام اطلاعات را برای همه افراد در دسترس قرار دهید، احتمال نشت اطلاعات افزایش می یابد. تنظیم مجوزهای مناسب و کنترل سطوح دسترسی مبتنی بر نقش، این مشکل را کاهش می دهد. این امر از منظر سازمانی اقدامی مهم است زیرا هر کارمندی نباید به تمام اسناد، خط مشی ها و قراردادهای منابع انسانی موجود در شرکت دسترسی داشته باشد.

تخصیص مجوز و سطوح دسترسی متفاوت به ویژه برای سازمان هایی با گستردگی جغرافیایی بسیار مهم است چراکه ممکن است دستیابی به برخی باید اطلاعات بر اساس قوانین و مقررات ایالتی یا کشوری متفاوت باشد. در این شرایط، باید اطمینان حاصل کنید که کارکنان در هر مکان، به اطلاعات صحیح دسترسی سریع، آسان و واضح دارند. چرا که در صورت دسترسی آن ها به سند اشتباه، تأثیر منفی بسیاری بر سازمان تحمیل می شود. توانایی پیاده سازی سطح دسترسی مبتنی بر نقش و مجوزهای سفارشی شده، احتمال دریافت اطلاعات اشتباه توسط افراد را کاهش داده و فرآیند موجود را خودکار می کند.

”
صرف ۵ ساعت از
زمان ۶۰٪ کارمندان
به منظور دسترسی به
اطلاعات مورد نیاز“

۲ بهبود فرآیند جذب کارکنان جدید



نحوه ارائه آموزش های اولیه به نیروهای جدیدالورود اولین تجربه حضور آنان را با موفقیت یا شکست مواجه می کند. تدوین و ارائه بسته های آموزشی داخلی مفید هستند، اما مستندات موجود در آن به راحتی جا به جا شده و به روزرسانی آن ها نیز برای منابع انسانی دشوار است. آموزش کارمندان جدید از طریق پلتفرم مدیریت دانش، افزودن اطلاعات جدید و به روزرسانی اطلاعات موجود را در صورت نیاز برای تیم منابع انسانی آسان می کند. این ابزار همچنین به فرد حتی ماه ها پس از تاریخ شروع کار و یا زمان گم شدن بسته های آموزشی



قدیمی، اجازه دسترسی به اطلاعات مورد نیاز را در هر زمان می‌دهد. با ساده‌سازی رویه‌های منابع انسانی برای افراد جدید، سازمان‌ها می‌توانند تجربه آن‌ها را بهبود داده و هزینه‌های ناکارآمدی را به حداقل برسانند.

۳ صرفه‌جویی در زمان با کاهش بازآفرینی دانش‌های موجود

زمان ارزشمند است، چرا آن را صرف پاسخ‌گویی به سؤالات یکسان یا یافتن سندی که قبلاً ایجاد کرده‌اید، کنید؟ بدون یک مخزن متمرکز و قابل دسترس، کارمند منابع انسانی ممکن است اسنادی را که از قبل وجود داشته به دلیل عدم آگاهی یا پیدا کردن آن، بارها بازسازی کند. اگرچه ممکن است انجام یک باره این فرآیند اتفاق بزرگی نباشد، اما ایجاد اسناد، سیاست‌ها و غیره به طور مکرر باعث اتلاف منابع ارزشمند منابع انسانی می‌شود.

پلتفرم مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی به خوبی اطلاعات را برای تیم‌ها سازماندهی می‌کند تا نسبت به اطلاعات و دانش‌های موجود و مطلوب آگاهی یابند. حتی اگر نیاز به ایجاد یک سند یا خط‌مشی جدید باشد، با استفاده از پلتفرم مدیریت دانش می‌توان تلاش و زمان مورد نیاز را با بهبود اسناد موجود به جای ایجاد چیزی از ابتدا، به حداقل رساند. در بسیاری از موارد، دانش و چارچوب از قبل وجود داشته و صرفاً نیاز به اصلاح یا به‌روزرسانی دارد.

۴ دریافت اطلاعات مورد نیاز در کمترین زمان ممکن و بدون چالش

در شرکت چیزی ناامیدکننده‌تر از پرسیدن یک سوال و سپس انتظار برای پاسخ وجود ندارد. اما اغلب اوقات سؤال می‌پرسید، صبر می‌کنید، پیام یادآوری می‌فرستید، مقداری دیگر منتظر می‌مانید و ... با وجود یک تیم منابع انسانی که به کل سازمان خدمات می‌دهد، سؤالات ساده به راحتی در حجم انبوه کار روزمره گم شده و کارکنان را منتظر نگه می‌دارد. یک سیستم مدیریت دانش منابع انسانی این مانع را تقریباً به طور کامل برطرف می‌سازد. با سازماندهی پلتفرم مناسب و دسترسی مبتنی بر نقش، همه کارمندان می‌توانند سریعتر و راحت‌تر اطلاعات مورد نظر خود را بدون نیاز به انتظار دریافت کنند و برای کارکنان منابع انسانی نیز این به معنای صرف زمان بسیار کمتر برای پاسخ دادن به سؤالات و جستجوی اسناد است.



کاهش اشتباهات

اسناد منسجم که در مکانی متمرکز قابل دسترسی است، خطر پیام‌های بی‌ربط و اطلاعات نادرست را محدود می‌کند. بسیار مهم است که همه کارمندان از به‌روزترین اطلاعات، سیاست‌ها و اسناد استفاده کنند. دسترسی به‌روز به اسنادی که به‌طور منظم بروزرسانی می‌شوند، حیاتی و چالش‌برانگیز است. همه اطلاعات منابع انسانی یک خط‌مشی رسمی نیست که سالی یک بار مورد بازبینی قرار گیرد. ممکن است یک سند کلی برای پاسخ به سؤالات رایج بوده یا اقدامات شرکت را تشریح کند. این قبیل اسناد معمولاً با پرسیدن سؤالات جدید یا اشتباهات توسط کارکنان رشد می‌کنند. برخورداری از این اطلاعات مستند و به اشتراک‌گذاری شده و دسترسی آسان به آن‌ها نه تنها باعث صرفه‌جویی در زمان شده، بلکه به جلوگیری از تکرار مشکلات و اشتباهات در بخش‌ها یا مکان‌های مختلف کمک می‌کند.

تسریع در اخذ تصمیمات آگاهانه

پلتفرم‌های مدیریت دانش فقط کتابخانه نیستند. زمانی که از حداکثر پتانسیل آن‌ها استفاده شود، بینش‌های ارزشمندی در مورد سلامت سازمان و خطرات احتمالی ارائه می‌دهند. دسترسی به تاریخ‌های «آخرین به‌روزرسانی» به تیم‌های منابع انسانی کمک می‌کند، اسناد یا خط‌مشی‌ها را ردیابی کنند. نگاه به معیارهایی مانند اینکه کدام بخش به سیستم مدیریت دانش بیشترین (یا کمترین) دسترسی را داشته و کدام فایل‌ها بیشترین بازدید را دارند نیز به این تیم در خصوص نقاط بهبود یا ارائه آموزش‌های لازم آگاهی می‌دهد. برخورداری از یک سیستم مدیریت دانش که به کارکنان اجازه می‌دهد در همان پورتال سؤال پرسیده یا به دنبال توضیح باشند، فرآیند اطلاع‌رسانی منابع انسانی را ساده‌تر کرده و به تیم‌ها شناختی نسبت به اطلاعات گمشده یا گنج‌کننده می‌دهد.

همچنین دسترسی آسان به اطلاعات مبتنی بر داده به تیم منابع انسانی اجازه می‌دهد تا اسناد و به‌روزرسانی‌های آینده را با دقت بیشتری برنامه‌ریزی کرده و به جای پرداختن به چالشی که قبلاً رخ داده، به مشکلات بالقوه رسیدگی کند.

بهبود نیازسنجی‌های آموزشی با استفاده از دانش‌های سیستم مدیریت دانش

استانداردسازی فرآیندها

پلتفرم مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی به عنوان منبعی واحد عمل می‌کند. داشتن اطلاعات به راحتی و در دسترس همه، احتمال بروز اشتباهات، ارتباطات نادرست و زمان‌بندی دریافت پاسخ و اطلاعات را کاهش داده و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات را استاندارد می‌کند. بدون یک فرآیند استاندارد برای دریافت پاسخ‌های منابع انسانی از یک پایگاه دانش، امکان دریافت پاسخ‌های متفاوت برای سوال مشابه افزایش می‌یابد.

ارائه خدمات بهتر به کارکنان

ما در جهانی مبتنی بر تقاضا زندگی می‌کنیم. افراد انتظار دارند که بتوانند هر زمان که بخواهند بدون تاخیر به هر اطلاعاتی دست پیدا کنند. این شامل پاسخ به سؤالات آن‌ها در محل کار، به ویژه در مورد جنبه‌هایی مانند مزایا، بیمه، زمان تعطیلات رسمی، روزهای تعطیل شرکت و غیره است. مدیریت دانش منابع انسانی کارمندان را قادر می‌سازد تا به سرعت و به راحتی پاسخ‌ها را بدون منتظر ماندن برای پاسخ ایمیلی دریافت کنند. این موضوع نه تنها روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه میزان بهره‌وری را نیز بهبود می‌بخشد، زیرا کارکنان به سرعت پاسخ مدنظر خود را پیدا کرده و به جای تمرکز بر روی سؤال خود (به مدت چند روز) وظایف کاری خود را ادامه می‌دهند.

ارائه خدمات بهتر به کارکنان

متأسفانه دلایل مختلفی وجود دارد که چرا کارکنان دانش خود را با سایرین به اشتراک نمی‌گذارند. به عنوان مثال، آن‌ها زمان کافی برای دریافت اطلاعات را ندارند زیرا مشغول انجام مسئولیت‌های شغلی اولیه خود هستند یا پلتفرم مشخصی برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان وجود ندارد. این امر باعث صرف زمان بسیاری برای جستجوی اطلاعات مورد نیاز می‌شود بنابراین آن‌ها به طور کلی جستجو را متوقف می‌کنند.

” با مدیریت دانش، می‌توانید محیطی برای تشویق شیوه‌های ارتباطی ایجاد کنید.“

با این حال شما می‌توانید استاندارد را تعیین کنید که به اشتراک‌گذاری اطلاعات نه تنها تشویق شده بلکه برای ارتباط موثر و همکاری میان اعضای تیم لازم است. بهبود شیوه‌های ارتباطی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات را آسان‌تر کرده و یک استراتژی برای اشتراک‌گذاری مؤثر دانش در سراسر سازمان ایجاد می‌کند.

برخورداری از مدیریت دانش در زمینه منابع انسانی مهم است اما کافی نیست...

”
برخورداری از
مدیریت دانش در
زمینه منابع انسانی
مهم است اما کافی
نیست...“

موارد مذکور ممکن است منطقی و فریبنده به نظر برسد، اما بدون اقدام برای اجرای مدیریت دانش در واحد منابع انسانی، هیچ چیز تغییر نخواهد کرد. ایجاد یک درایو مشترک یا سیستم مدیریت منابع انسانی داخلی ممکن است کمک‌کننده باشد، اما به طور کلی به سازمان‌ها سطح کنترل و بینشی را که احتمالاً به دنبال آن هستند، نمی‌دهد.

وقتی به مدیریت دانش فکر می‌کنید، تیمی ایجاد کنید که انتظارات و محدوده پروژه را مشخص و راه‌حل مناسب را بیابد. این تیم مسئول ترسیم استراتژی پیاده‌سازی و ایجاد برنامه‌ای برای آموزش و تشویق افراد به پذیرش برنامه در سطح شرکت است.

- چند نکته که در مرحله برنامه‌ریزی باید در نظر گرفته شود عبارتند از:
- مستندسازی تمام اطلاعات و دانش مورد نیاز برای بارگذاری در پلتفرم؛
- ایجاد یک چارچوب کلی برای نحوه سازماندهی اطلاعات؛
- تشریح سطوح دسترسی مبتنی بر نقش و مجوزهای قابل تنظیم؛
- ایجاد استراتژی و جدول زمانی برای پر کردن بستر مدیریت دانش؛
- برنامه‌ریزی آموزش در سطح شرکت در مورد سیستم جدید.



پلتفرم‌های موفق مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی راه‌حل‌های بسیار پیچیده‌ای هستند. به جای صرف زمان و منابع گرانبها برای ساختن یک پورتال در داخل سازمان، با یک ارائه‌دهنده خدمات که از قبل می‌داند چگونه یک پلتفرم عالی مدیریت دانش منابع انسانی باید کار کند، همکاری کنید.

source: <https://www.ivanti.com/blog/hr-knowledge-management#:~:text=A%20major%20benefit%20of%20HR,with-out%20the%20assistance%20of%20HR.&text=It%20also%20makes%20the%20HR,exactly%20the%20information%20they%20need.>

7 system improvement



بهبود سیستم مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: الهه جدیدزاده
کارشناس مدیریت دانش

امروزه دانش به عنوان یک عامل رقابتی مهم شناخته می‌شود. از این رو توسعه سیستم‌های مدیریت دانش در کسب‌وکارها منجر به بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری، هماهنگی با تغییرات، کسب مزیت رقابتی و تدوین استراتژی اثربخش فروش می‌شود. بسیاری از کارفرمایان با کارکنانی که بر دانش شرکت مسلط و از ارزشمندی آن‌ها با خبر هستند، به خوبی ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها به عنوان افراد کلیدی سازمان نام می‌برند؛ به طوری که عدم حضور این افراد در سازمان و دسترسی به آن‌ها، چالش‌هایی را برای سازمان به وجود می‌آورد. راهی مناسب برای اطمینان از دسترسی نامحدود به دانش کارکنان، ایجاد و حفظ سیستم به‌روز مدیریت دانش است. پایگاه دانش یا سیستم مدیریت دانش (KMS)، مخزن اطلاعاتی است که کارکنان و مشتریان در مواجهه با محصول یا خدمات سازمان، به آن نیاز دارند.





نوآوری، کسب
مزیت رقابتی و اخذ
تصمیمات اثربخش
در نتیجه توسعه
سیستم‌های مدیریت
دانش



کلیه کارکنان، به ویژه افراد جدید در سازمان از سیستم مدیریت دانش برای آشنایی با محصول استفاده می‌کنند و مشتریان اغلب به جای درخواست تماس و تلاش برای دریافت جواب سوالات، دانش و تجارب ثبت شده مشتریان قبلی را به کار می‌گیرند. لازم به ذکر است ایجاد یک پایگاه دانشی مناسب و افزایش بهره‌وری در سازمان، نیازمند صرف زمان و هزینه می‌باشد. در ادامه به برخی از روش‌های بهبود سیستم مدیریت دانش اشاره می‌شود:

سرمایه‌گذاری جهت بهبود عملکرد سیستم

با توجه به نقش اطلاعات، جستجوی آن نیز برای سیستم‌های مدیریت دانش از اهمیت خاصی برخوردار است. جستجوی مؤثر، سرعت دریافت و اشتراک‌گذاری اطلاعات را افزایش داده و باعث بهبود بهره‌وری می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنان از سیستم مدیریت دانش تنها در صورتی استفاده می‌کنند که عملکردی عالی برای جستجوی مطالب دانشی مورد نیاز آن‌ها داشته باشد. با توسعه امکان جستجوی پیشرفته، دسترسی به دانش افراد دو چندان می‌شود. به طوریکه با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش امکان آشکارسازی دانش‌های ناشناخته در سطح سازمان میسر می‌شود.



جستجوی مؤثر، سرعت دریافت و اشتراک‌گذاری
اطلاعات را افزایش داده و بهبود بهره‌وری سازمان
را به دنبال دارد.

دسته‌بندی مطالب

با توجه به پیشرفت تکنولوژی، اکثر مشاغل به کمک صفحات اینترنت در کمترین زمان به اسناد، الگوها و برنامه‌های کسب‌وکار مورد نیاز خود دست می‌یابند. با این حال سازمان‌دهی مجدد در نحوه طبقه‌بندی این اطلاعات، باعث افزایش سرعت دسترسی کارکنان به مطالب مورد نیاز می‌شود. از نکات حائز اهمیت، توجه به نبود یک معیار واحد برای تقسیم‌بندی محتواهای مورد نیاز در سیستم مدیریت دانش است.

حرکت در جهت تولید محتوای بیش تر

با ایجاد بانک اطلاعاتی، به اشتراک گذاری مطالب و ترغیب کارکنان می توان سیستم مدیریت دانش را در زمینه تجمیع دانش سازمان بهبود داد. تقویت مشارکت کارکنان در این فرآیند بیانگر وجود رهبری قوی در همه سطوح و ارزش گذاری برای کار هر یک از افراد می باشد. روشی ساده برای تشویق کارکنان، فراهم کردن فضایی برای بارگذاری دستاوردها و آموخته های پروژه های جاری است. در راستای بهبود سیستم های مدیریت دانش باید تمامی صفحات حول چارچوب معینی ساخته شوند. با این کار به سؤالات «چه کسی، چه، چه زمانی، کجا، چرا» همه کاربران پاسخ داده می شود. این اطلاعات را می توان به عنوان بخشی از «فرم مشارکت» در اختیار کاربران قرار داد.

توسعه انجمن های خبرگه

راهی آسان برای بهبود سیستم مدیریت دانش اطمینان از جاری بودن اطلاعات در سازمان است اما این فرآیند به سطح بالایی از مشارکت و سازماندهی افراد نیاز دارد. از روش های به روزآوری مطالب، توسعه انجمن های خبرگه است. انجمن های خبرگه گروهی از کارکنان از سراسر سازمان هستند و مسئولیت حفظ و بهبود سیستم و به اشتراک گذاری دانش را در آن بر عهده دارند.

”
مسئولیت اصلی
انجمن های خبرگی
حفظ و بهبود سیستم
و به اشتراک گذاری
دانش در سراسر
سازمان است.“



مشاهده فیلم

یکپارچه سیستم مدیریت دانش

در صورتی که افراد به علت دورکاری و یا مسافرت‌های کاری در دسترس نباشند، ایجاد سیستم مدیریت دانش در تلفن همراه سبب بهبود بکارگیری تجربه و دانش کارکنان سازمان در هنگام دوری از محل کار می‌شود. از راه‌های اجرای این نوع مدیریت دانش، ایجاد اینترانت در سازمان است.

تعامل و ارتباط با مشتریان

مشتریان امروز کمتر به دنبال حل مشکلات خود به وسیله تماس‌های تلفنی هستند. بر اساس نظرسنجی از مدیران و متخصصان مدیریت ارتباط با مشتریان حدود نیمی از تعاملات مشتری از طریق اینترنت، از جمله وب تلفن همراه و سایر برنامه‌ها است. این مساله نشان‌دهنده تغییر پارادایم تعاملات حضوری و شفاهی به تعاملات مجازی است و سیستم مدیریت دانش مشتریان، پاسخگوی این روند می‌باشد.

میزان فروش شرکت

در بخش دیگری از نتایج نظرسنجی مذکور، به علت راه‌اندازی سیستم‌های آنلاین، فروش سالانه شرکت با افزایش ۴۷ درصدی روبه‌رو شده است. از طرف دیگر، پایگاه دانش این امکان را به مشتری می‌دهد تا پیش از خرید، کلیه اطلاعات و تجارب پشتیبانی فنی و نظرات مختلف را پیرامون محصول بررسی کرده و با اطمینان و اعتماد به نفس بیشتری خرید کند.

هزینه نیروی انسانی

در صورتی که سیستم فروش متکی به فرد و تجارب ذهنی کارکنان باشد، با خروج افراد از شرکت، هزینه زیادی باید برای آموزش نیروی جدید پرداخته شود. بر اساس نتایج پژوهشی در مجله آموزش در آمریکا، هزینه آموزش نیروی جدید برای شرکت حداقل ۱۰۰۰ دلار است. سیستم مدیریت دانش هزینه از دست دادن نیروی خبره را کاهش داده و پایگاهی برای آموزش نیروی جدید با هزینه کمتر می‌باشد. از طرفی دیگر، بکارگیری پایگاه دانش مشتری برای



خرید آنلاین و پاسخ به سوالات و درخواست‌ها، تا حدودی وابستگی شرکت به کارمند فروش را کاسته و خروج پرسنل خبره، هزینه کمتری بر شرکت تحمیل می‌کند.

توسعه خدمات و محصولات شرکت

بدون تردید، ایجاد پایگاه دانش مشتریان با امکان رصد و تحلیل تجارب، نظرات و پیشنهادات ثبت شده در سوابق محصول، زمینه بهبود و توسعه محصول و خدمات را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، با ایجاد امکان نظرخواهی و ثبت تجربه و نظر برای محصولات، نقاط قوت و ضعف محصول به صورت رایگان برای مشتری قابل مشاهده بوده و راهکارهای بهبود و توسعه در پایگاه دانش شرکت ثبت می‌شود.

تسهیل کاربری سیستم‌های مدیریت دانش

استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش باید برای کاربران آسان باشد چرا که یکی از دلایل اصلی شکست سیستم‌های مدیریت دانش این است که به اندازه کافی کاربر پسند نیستند. سازماندهی، سرپرستی و اشتراک‌گذاری سیستم‌های مبتنی بر مرورگر، دسترسی کاربران را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

تسریع تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل از مهم‌ترین بخش‌های سیستم مدیریت دانش به شمار می‌رود. دسترسی سیستم‌های مشارکتی به یک داشبورد مبتنی بر تجزیه و تحلیل منجر به تسهیل مدیریت محتوا می‌شود. به طوریکه تجزیه و تحلیل‌های در دسترس همانند یک محرک عمل کرده و استفاده از دیدگاه‌های پیشین را آسان‌تر می‌کند.

امکان ثبت نظرات و تجربه مصرف محصولات، در توسعه پایگاه دانشی سازمان نقش موثری ایفا می‌کند.

source:<https://blog.jobactive.gov.au/5-tips-to-improve-your-business-knowledge-management-system>
<https://blog.zingtree.com/8-stats-that-prove-you-need-a-knowledge-management-system/>



8 Effectiveness



مدیریت دانش چگونه کارایی را افزایش می‌دهد؟

ترجمه و تدوین: روح‌اله خزایی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

سیستم‌های مدیریت، تجهیزات، کارکنان، محصولات، ارتباطات سازمانی و ... در حال تولید حجم انبوهی از داده هستند که مقدار آن‌ها به صورت نمایی در حال افزایش است. از آنجا که این داده‌ها دارای با ارزشی هستند، وجود فرآیندها و ابزارهایی برای استخراج، پردازش و تجزیه و تحلیل این منابع بسیار مهم است. در محیط کسب‌وکار امروز، داده‌ها و یکپارچگی آن‌ها دارای عظیمی برای سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مدیریت دانش با جلوگیری از اشتباهات مکرر، هدایت توسعه محصول و به اشتراک‌گذاری بازخورد داخلی و خارجی، کارایی را در کل سازمان بهبود می‌بخشد و با تسریع در تصمیم‌گیری‌های تجاری، می‌تواند مزیت مهمی را در یک صنعت بسیار رقابتی به هر سازمان بدهد.



مدیریت دانش با
جلوگیری از اشتباهات
مکرر، هدایت
توسعه محصول
و اشتراک‌گذاری
بازخوردها، کارایی
سازمان را بهبود
بخشیده و قدرت
رقابتی سازمان را
دوچندان می‌کند.



بهترین راه برای حفظ و گسترش دانش سازمان، به اشتراک‌گذاری و آموزش آن است. مدیریت و حفظ گردش مداوم دانش در داخل و خارج از گروه‌های مختلف، مسئولیت سازمان است، چرا که رشد فردی و تجاری را تضمین می‌کند. در ادامه به چگونگی بهبود کارایی با پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

مدیریت دانش به چه معناست؟

مدیریت دانش فرآیند ایجاد، استفاده، به اشتراک‌گذاری و حفظ دانش و اطلاعات سازمان است. مدیریت دانش به عنوان یکی از راهبردهای مفید برای استفاده از دارایی‌های دانشی سازمان در جهت رشد و موفقیت، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تام داوونپورت دقیق‌ترین تعریف را از مدیریت دانش اینگونه بیان کرد: «مدیریت دانش، جمع‌آوری، توزیع و استفاده مؤثر از دانش است». مدیریت دانش به ۵ دلیل اصلی زیر برای بهبود کارایی سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

۱ دسترسی آسان به دانش

وقتی همه کارمندان از بالا به پایین، به دانش و اطلاعات مورد نیاز دسترسی آسانی داشته باشند، می‌توانند وظایف خود را به موقع انجام دهند. آن‌ها بهتر می‌توانند یک موقعیت را بررسی کنند و راه‌حلی ارائه دهند. علاوه بر این، کیفیت کار آن‌ها نیز بالاتر می‌رود، زیرا همه اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار خود را در اختیار خواهند داشت. در مقابل، اگر به کارگران فرصت کسب دانش داده نشود، آن‌ها برای تکمیل وظایف خود با مشکل مواجه خواهند شد؛ حتی اگر موفق به انجام این کار شوند، نمی‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند.

۲ نوآوری در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت دانش

نوآوری چگونه اتفاق می‌افتد؟ نوآوری در جایی شکل می‌گیرد که ایده وجود داشته باشد. تیمی که سرشار از اطلاعات و دانش است، می‌تواند خلاقانه کار کند و این منجر به نوآوری می‌شود. هر چه ایده‌ها بیشتر باشد، نوآوری‌ها بیشتر و موفقیت یک سازمان بیشتر خواهد بود.

۳ بهبود همکاری بین اعضای تیم



هر چه تعامل بین اعضای یک تیم با یکدیگر بیشتر باشد بهره‌وری آن‌ها بیشتر خواهد شد. ماهیت تشکیل تیم این است که تمام اعضا برای رسیدن به یک هدف واحد تلاش کنند. اگر اعضای تیم پراکنده باشند و همکاری نکنند، نمی‌توانند کار خود را به نحو احسن انجام دهند. این وظیفه رهبر تیم است که همه اعضای آن را دور هم جمع کند و از توانایی‌ها و دانش آن‌ها به طور موثر استفاده کند. شرکت‌هایی که بر مدیریت دانش تمرکز می‌کنند به خوبی از اهمیت همکاری تیمی برای تقویت تمرین به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده موثر از آن آگاه هستند.

به منظور اطمینان از بهره‌وری مدیریت دانش، کارفرمایان کارکنان را به یکدیگر پیوند می‌دهند که موجب تقویت همکاری و انسجام آن‌ها می‌شود.

۴ شناسایی دانش ناکارآمد

برای تولید محصول بی‌عیب و نقص، نه تنها باید از اشتباه جدید اجتناب کرد، بلکه اشتباهات قبلی را نیز باید کاهش داد. زمانی که دانش کافی برای بررسی مفروضات یا شیوه‌های انجام شده توسط کارکنان وجود داشته باشد، می‌توان کیفیت کار را بالا برد. می‌توان گفت که استراتژی‌های مدیریت دانش به کارکنان کمک می‌کند تا در هنگام تصمیم‌گیری یا انجام وظایف خود، مشکلات به کارگیری دانش را شناسایی کنند.

در اصل، زمانی که کارمندان از اشتباهات خود در قضاوت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها یا عملکردهای خود آگاه باشند، از تکرار آن‌ها در دفعات بعدی اجتناب خواهند کرد که این امر موجب افزایش کارایی خواهد شد.

”
برای تولید محصول
بی‌عیب و نقص، نه
تنها باید از اشتباه
جدید اجتناب کرد،
بلکه اشتباهات
قبلی را نیز باید
کاهش داد.“

بهبود رفاه کارکنان

افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان با رفاه آن‌ها نسبتی مستقیم دارد. استرس ناشی از کار تأثیرات روانی جدی بر کارکنان دارد که عملکرد آن‌ها را با اختلال همراه می‌کند. از یک سو فشار تکمیل کار از سوی کارفرمایان و از سوی دیگر منابع ناکافی یا انبوه منابع سوء مدیریت شده، آن‌ها را به شدت عصبانی و آشفته خواهد کرد. شیوه‌های مدیریت دانش می‌تواند اطمینان حاصل کند که جذب کارکنان با توجه به اطلاعات و دانش مورد نیاز تامین خواهند شد. انجام این کار سبب خواهد شد که کارکنان روی چیزهای مهم تمرکز کرده و وظایف خود را به راحتی انجام دهند و موجبات رفاه آن‌ها فراهم شود.



راه‌اندازی استراتژی‌های مدیریت دانش در یک کسب‌وکار به کارکنان این امکان را می‌دهد تا به راحتی به اطلاعات و دانش مربوطه دسترسی داشته و به طور یکپارچه و کارآمد برای انجام نقش‌های خود و موفقیت در کسب‌وکار تلاش کنند.

source:
<https://www.kminstitute.org/blog/5-ways-knowledge-management-improves-efficiency>
<https://ispe.org/pharmaceutical-engineering/ispeak/how-knowledge-management-enhances-organizational-performance>



9 Cloud Computing



رایانش ابری و مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: محمد حقیقی فرد
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت دانش یکی از راه‌هایی است که سازمان‌ها به منظور شناسایی، ایجاد، ذخیره، بازیابی یا انتشار دانش خود به آن ورود کرده‌اند. ابزارها، فناوری‌ها یا روش‌های موجود نتوانسته‌اند به شکل مطلوب، به آنچه که یک سازمان برای پیشرفت خود می‌خواهد، کمک کنند. پیش نیاز اجرای موفقیت‌آمیز محاسبات ابری، داشتن همزمان طیف گسترده‌ای از دانش و مدیریت است. شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی، تولیدی و غیره باید چنین استراتژی‌ها، دستورالعمل‌ها و ساختارهایی را اتخاذ کنند تا امکان پیاده‌سازی این ترکیب به شیوه‌ای مؤثر میسر شود.



رایانش ابری چیست؟

به عبارت ساده، رایانش ابری ارائه خدمات محاسباتی از جمله سرورها، ذخیره‌سازی، پایگاه‌های اطلاعاتی، شبکه، نرم‌افزار، تجزیه و تحلیل هوشمند از طریق اینترنت "ابر" برای ارائه نوآوری سریع‌تر، منابع انعطاف‌پذیر و صرفه‌جویی در مقیاس است. رایانش ابری اشاره به این امر دارد که منابع یک نرم‌افزار، داده‌های آن و همین‌طور پردازش‌های مربوط به آن به یک فضای بیرونی منتقل می‌شود. کاربران می‌توانند با استفاده از هر دستگاهی که به اینترنت متصل است به اپلیکیشن‌ها و داده‌های آن دسترسی داشته باشند. اطلاعات و برنامه‌ها توسط یک فضای خارجی میزبانی شده و به جای یک هارد دیسک فیزیکی بر روی یک شبکه جهانی از مراکز داده‌های امن، نگهداری می‌شوند. این کار باعث افزایش قدرت پردازش، امکان اشتراک‌گذاری داده‌ها و همکاری بیشتر با سایر افراد و امکان دسترسی امن به داده‌ها از طریق تلفن همراه، تبلت و سایر دستگاه‌های مشابه بدون توجه به موقعیت مکانی کاربر می‌شود.

ویژگی‌های رایانش ابری

رایانش ابری یک الگوی کامپیوتری نوظهور است که در آن داده‌ها و خدمات در فضای ابری قرار داشته و از هر دستگاه متصل به اینترنت قابل دسترسی هستند. برخی از ویژگی‌های آن به شرح زیر است:

- **خود درمانی:** هر برنامه کاربردی یا هر سرویسی که در یک محیط محاسبات ابری اجرا می‌شود، دارای خاصیت خود درمانی است. در صورت خرابی برنامه، همیشه یک نسخه پشتیبان از برنامه آماده جایگزینی است.
- **چند اجاره‌ای:** با محاسبات ابری، هر برنامه کاربردی از چند مشتری (کاربر) پشتیبانی می‌کند. این سیستم به چندین مشتری اجازه می‌دهد تا زیرساخت‌های اختصاص داده شده به افراد را بدون اطلاع هیچ یک از آنها به اشتراک بگذارند. این کار به گونه‌ای انجام می‌شود که حریم خصوصی کاربران و امنیت داده‌های آنها به خطر نیفتد.
- **سرویس‌گرا:** سیستم‌های رایانش ابری همگی سرویس‌گرا بوده و از چند سرویس گسسته ایجاد می‌شوند. بسیاری از این خدمات گسسته با هم ترکیب می‌شوند تا این سرویس را تشکیل دهند.
- **مجازی‌سازی شده:** برنامه‌های کاربردی در رایانش ابری به طور کامل از سخت‌افزار زیرین جدا شده‌اند. لازم به ذکر است که محیط رایانش ابری یک

رایانش ابری به معنای ارائه خدمات محاسباتی از جمله ذخیره‌سازی، پایگاه‌های اطلاعاتی، شبکه، نرم‌افزار، تجزیه و تحلیل هوشمند از طریق اینترنت "ابر" برای ارائه نوآوری، منابع انعطاف‌پذیر و صرفه‌جویی در مقیاس است.



جهانی شدن
اقتصاد، همراه
با پیشرفت
فناوری اطلاعات
و ارتباطات نیاز
مدیریت دانش
به محاسبات ابری
را دوچندان کرده
است.

محیط کاملا مجازی است.

- **راحت و همه جا:** از طریق دستگاه‌های استاندارد دارای اینترنت، اطلاعات همیشه و در همه جا در دسترس افراد قرار دارند.
- **خود سرویس بر حسب تقاضا:** مشتریان می‌توانند خدمات خود را بدون نیاز به کمک شخصی تنظیم کنند. بهترین خدمات سلف‌سرویس به کاربران شامل امکان آپلود، ساخت، استقرار، برنامه‌ریزی، مدیریت و گزارش کسب‌وکار است.
- **ادغام منابع، مستقل از مکان:** تقاضاهای پردازش و ذخیره‌سازی در یک زیرساخت مشترک هستند و هیچ منبع خاصی به هیچ کاربری اختصاص داده نمی‌شود.
- **پرداخت به ازای استفاده:** مصرف‌کنندگان فقط برای منابع مورد استفاده ملزم به پرداخت هزینه هستند.

مدیریت دانش در عصر رایانش ابری

در طول دهه‌ها، شاهد این بوده‌ایم که فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) از نظر نیازهای زیرساختی و ارائه خدمات و جنبه‌های مدیریتی آن‌ها چگونه تکامل یافته است. در سال‌های اخیر، فناوری رایانش ابری به عنوان یک رویکرد و سرویسی برای بهبود کسب‌وکارها، پدید آمده است. جهانی شدن اقتصاد، همراه با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، نیاز به مدیریت دانش را از طریق محاسبات ابری به وجود آورده است که در بکارگیری آن در کسب‌وکارهای مختلف تاکید شده و یکی از سودآورترین ابزارهای مدیریت و از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان، یعنی منابع دانشی و فکری شناخته شده است.

استفاده از محاسبات ابری در مدیریت دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به فناوری اطلاعات، سرعت مناسب در اجرای فرآیندهای خود را به دست آورند و مطابق با نیازهای در حال تغییر بازار، پاسخگو باشند. استفاده سازمان‌ها از مزایای رایانش ابری در مدیریت دانش در کاهش مشکلات موجود در سیستم‌های مدیریت دانش سنتی نقش بسزایی دارد.

مدیریت دانش به عنوان یک خدمت

مدیریت دانش فرآیندی علمی است که کار خود را با جمع‌آوری دانش (ضمنی و آشکار)، فیلترسازی، ساختاردهی یا بازسازی آن، ذخیره و در نهایت انتشار، آغاز می‌کند. روند و نحوه انتشار دانش ذخیره شده، بسیار حیاتی است، زیرا باید به گونه‌ای باشد که:

- دسترسی به دانش به موقع، دقیق و آسان باشد؛
- دانش به دست آمده به اندازه کافی در تصمیم‌گیری کمک کند؛
- دانش موجود، ایجاد یا تولید دانش جدید را تسهیل کند.

خدمات مبتنی بر ابر، در زمینه مدیریت دانش روز به روز در حال افزایش است. نرم‌افزارهای بسیاری وارد عرصه شده‌اند و خدمات متنوعی ارائه می‌دهند که برخی از خدمات آن‌ها به شرح زیر است:

- تسهیل در جمع‌آوری، بررسی، فهرست‌نویسی و دسترسی به اطلاعات؛
- دایره‌المعارف راه‌حل؛
- پایگاه دانش خصوصی و عمومی؛
- موتور جستجوی محتوای دانش قدرتمند؛
- مدیریت راه‌حل.

شیوه‌های استقرار و استفاده از ابر نه تنها باید در چارچوب مناسبی در نظر گرفته شود (زیرا به مکان فیزیکی دارایی‌ها، منابع و اطلاعات مربوط می‌شود)، بلکه به فرد استفاده‌کننده، مسئول حاکمیت، امنیت و شخصی که رعایت سیاست‌ها و استانداردها را بر عهده دارد، نیز اهمیت دارد. به همین دلیل ممکن است ریسک‌هایی نیز به دنبال داشته باشد. ریسک‌های استفاده از فضای ابر در مدیریت دانش به عنوان یک سرویس به موارد زیر بستگی دارد:

- انواع دارایی‌ها، منابع و اطلاعات در حال مدیریت؛
- چه کسی و چگونه آن‌ها را مدیریت می‌کند؛
- کدام کنترل‌ها انتخاب شده و چگونه یکپارچه می‌شوند.





مسائل کلیدی در رابطه با امنیت چرخه عمر داده‌ها در ابر با اشاره به مدیریت دانش به عنوان یک سرویس شامل موارد زیر است:

- **امنیت داده‌ها:** محرمانه بودن، صداقت، در دسترس بودن، اصالت، مجوز، احراز هویت و عدم انکار؛
- **مکان داده‌ها:** باید اطمینان حاصل شود که داده‌ها، از جمله تمام نسخه‌ها و پشتیبان‌های آن، فقط در مکان‌های جغرافیایی مجاز ذخیره می‌شوند؛
- **ماندگاری داده‌ها:** تکنیک‌هایی برای مکان‌یابی کامل و مؤثر داده‌ها در فضای ابری، پاک کردن داده‌ها و اطمینان از حذف کامل یا غیرقابل بازیابی داده‌ها باید در دسترس باشد و در صورت لزوم استفاده شود؛
- **طرح‌های تهیه نسخه پشتیبان و بازیابی اطلاعات:** داده‌ها باید در دسترس باشند و طرح‌های تهیه نسخه پشتیبان و بازیابی داده‌ها برای ابر باید مؤثر باشد تا از تخریب، پاک شدن و بازنویسی ناخواسته داده‌ها، جلوگیری شود؛
- **بازیابی داده‌ها:** از آنجایی که سیستم حقوقی همچنان بر بازیابی الکترونیکی متمرکز است، ارائه‌دهندگان خدمات ابری و صاحبان داده باید بر بازیابی داده‌ها تمرکز کرده و به مقامات قانونی و نظارتی اطمینان دهند که همه داده‌های درخواستی بازیابی شده است.

تأثیر محاسبات ابری بر مدیریت دانش

محاسبات ابری به دلایل زیر بر تحقق اهداف مدیریت دانش تأثیرگذار هستند:

- پیشرفت فناوری اتصال به اینترنت پرسرعت؛
- کاهش هزینه ذخیره‌سازی داده‌ها؛
- استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه هوشمند و سایر دستگاه‌های مشابه با سرعت بالا در سراسر جهان.

تمامی این عوامل به برآوردن پیش نیاز اطلاعات ساده، مقرون به صرفه و انعطاف‌پذیر کمک کرده است. استفاده از تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها، پتانسیل رایانش ابری را برای توانمندسازی کاربران با برنامه‌ها و اطلاعات رایانه‌ای پیچیده، پر قدرت و در عین حال بدون پیچیدگی و آسان نشان می‌دهد، که در غیر این صورت دسترسی به آن چندان آسان نبود.

امروزه به ندرت می‌توان کاربری را پیدا کرد که از گوگل و داده‌ها و اطلاعاتی که تنها با چند کلیک فاصله دارند، بی‌اطلاع باشد. سازمان‌ها در مواجهه با این مخزن دانش در حال رشد، تلاش می‌کنند تا راه‌حل مناسب را سریع‌تر از اینترنت، به مشتریان ارائه کنند. منبع اطلاعاتی موجود در اینترنت باید توسط کاربر به دقت ارزیابی شده تا اطمینان حاصل شود که می‌تواند از تصمیم‌گیری

پشتیبانی کند. از این رو، سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای دانشی کاربران در زمان واقعی از منابع قابل اعتماد و اطمینان، باید استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ کنند.

تأثیر محاسبات ابری بر مدیریت دانش

با در نظر گرفتن فرآیند مدیریت دانش، الزامات زیر را می‌توان به طور موثر با رایانش ابری برآورده کرد:

- رایانش ابری هزینه‌های مربوط به فناوری را تا حد زیادی کاهش می‌دهد. هم‌افزایی از طریق کاهش منابع محاسباتی، زمان و فرآیند مدل‌سازی ایجاد می‌شود. نیازهای ذخیره‌سازی بزرگ و متغیر برای حفظ سیستم‌های مدیریت دانش عظیم را می‌توان با استفاده از مدل‌های ذخیره‌سازی ابری انجام داد.

- دسترسی به انواع خدمات را برای کاربران فراهم می‌کند.

- دروازه‌هایی را به روی چندین گزینه برای کاربران دانش باز می‌کند که قبلاً برای آن‌ها ناشناخته بودند.

- رایانش ابری روشی موثر برای دسترسی آسان به دانش است.

- توسعه و پذیرش شایستگی‌ها و قابلیت‌های آثار دانش را در هر سازمانی تسریع می‌کند.

- فعالیت‌ها و هزینه‌های مربوط به مدیریت زیرساخت‌ها را کاهش می‌دهد.

- از طریق محاسبات ابری، دسترسی به فناوری سریع‌تر می‌شود.

- می‌توان آخرین وضعیت پروژه، ایده‌های نوآورانه، تجربیات جدید و بهترین شیوه‌ها را در یک شرکت به اشتراک گذاشت. حتی کارکنان را برای ارائه استراتژی‌های خلاقانه در حین انجام کار و همچنین لذت بردن از آن تشویق می‌کند.

- با کسب تجربیات در مناطق، بخش‌ها و زمینه‌های مختلف جهان، آگاهی را در مورد فرآیندها افزایش می‌دهد.

- سازمان‌ها و شرکت‌ها از به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش به دلیل هزینه‌های متحمل شده خودداری می‌کنند، اما با رایانش ابری، مفهوم پرداخت در صورت تمایل می‌تواند به حل این مشکل کمک کند، زیرا خدمات یا منابع مورد نیاز و محدود در دسترس هستند.

- دسترسی به دانش را می‌توان بر اساس سطح مجوز کاربر تعریف کرد.

- با کمک محاسبات ابری، دانش را می‌توان به دارایی تبدیل کرد تا به عنوان محرکی برای نوآوری‌ها و تحقیقات عمل کند.

اهمیت اتخاذ

استراتژی‌های

مناسب برای

پاسخ‌گویی به

نیازهای دانشی

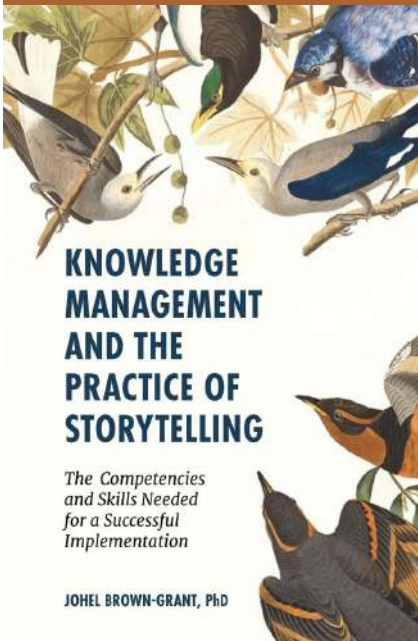
کاربران در زمان

واقعی از منابع قابل

اعتماد در سازمان

source:<https://www.researchgate.net/>
<https://parspack.com/blog/cloud-computing#a>
<https://azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-cloud-computing/>

10 Book



source: Knowledge Management and the Practice of Storytelling: The Competencies and Skills Needed for a Successful Implementation

معرفی کتاب مدیریت دانش و تمرین داستان سرایی

با توجه به اینکه سازمان‌ها به قدرت داستان‌سرایی برای شکل دادن، تبدیل و انتقال دانش پی برده‌اند، نیاز به منابع و مهارت‌های ویژه برای اجرای موفقیت‌آمیز و دستیابی به اهداف تجاری این اقدام نیز افزایش می‌یابد. در این راستا اجراکنندگان فرآیندهای مدیریت دانش و متخصصان توسعه سازمانی برای پیاده‌سازی طرح‌های داستان‌سرایی به اطلاعاتی در این خصوص نیاز دارند. دکتر براون گرانت به عنوان کارشناس مدیریت دانش، تجربه گسترده‌ای در زمینه کاربرد عملی داستان‌سرایی برای انتقال دانش در سازمان‌ها دارد و کارگاه‌های عملی، سمینار و ارائه‌های فراوانی را برای یافتن راه‌حل‌های داستان‌سرایی در مقابله با مشکلات پیچیده سازمانی برگزار می‌کند. ایشان در کتاب "مدیریت دانش و تمرین داستان‌سرایی: شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز"، توصیه‌ها و راهنمایی‌های عملی در مورد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای رویارویی با این چالش‌ها را ارائه می‌دهد. مدیریت دانش و تمرین داستان‌سرایی به ویژه برای افرادی که وظیفه توسعه و رهبری جشنواره‌های داستان‌گویی را بر عهده دارند، مفید خواهد بود. برای رویارویی با چنین چالش‌هایی، این کتاب نتایج تحقیقات در زمینه یافتن و انتخاب داستان‌ها، انجام مصاحبه‌های داستان‌سرایی و تجزیه و تحلیل جوامع و فرهنگ‌های سازمانی برای برآورده کردن نیازهای مخاطبان هدف را ارائه می‌کند.

این کتاب در چهار فصل منتشر شده است.

- فصل اول: بررسی مفهومی
- فصل دوم: شایستگی‌ها و مهارت‌ها
- فصل سوم: ارزیابی و ارزشیابی
- فصل چهارم: درس‌ها و نکات اولیه



11 Conference



تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده/

متن کامل مقاله: ۱۹

جولای ۲۰۲۲

اعلام پذیرش/ رد:

۱ اوت ۲۰۲۲

ارسال مقاله نهایی:

۴ اکتبر ۲۰۲۲

برگزاری کنفرانس:

۳ و ۴ نوامبر ۲۰۲۲

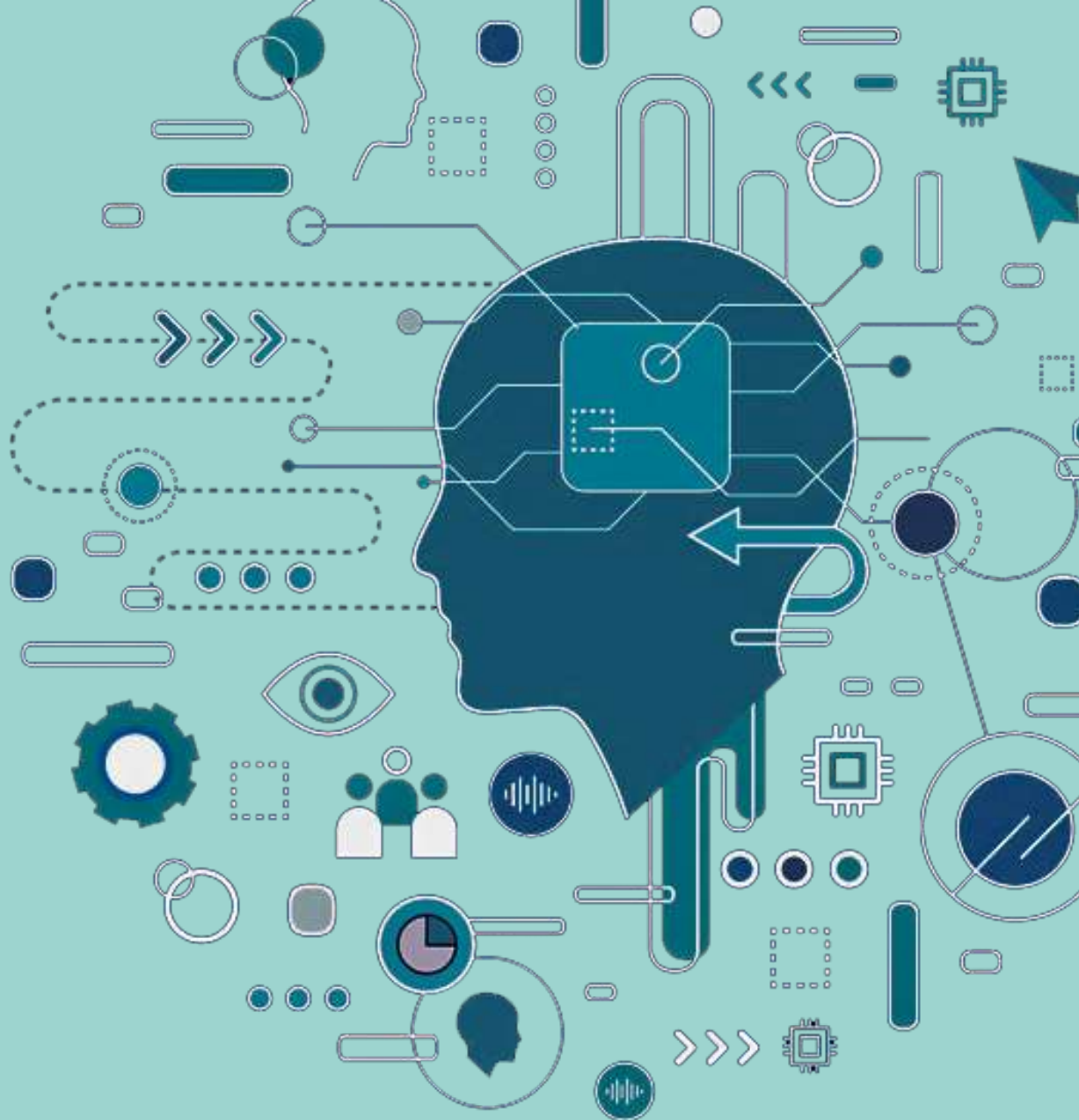
source:<https://waset.org/knowledge-and-information-management-systems-conference-in-november-2022-in-san-francisco>

کنفرانس بین‌المللی سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات

کنفرانس بین‌المللی سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات با هدف گردهم‌آوری دانشمندان، محققان و پژوهشگران برجسته دانشگاهی به منظور تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات خود در مورد کلیه جنبه‌های سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات برگزار می‌شود. کنفرانس مذکور پلتفرمی میان رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و مربیان ایجاد کرده تا آخرین نوآوری‌ها، روندها، نگرانی‌ها، چالش‌ها و راه‌حل‌های اتخاذ شده در زمینه‌های دانش‌محور و سیستم‌های مدیریت اطلاعات را ارائه و بررسی کنند.

محورهای اصلی کنفرانس

- شناسایی دانش از پایگاه‌های داده
- روش‌ها و ابزارهای کسب دانش
- فناوری‌های نوظهور جدید برای مدیریت
- سامان‌دهی مراکز دانش و توزیع دانش
- خلق و اعتبارسنجی دانش
- آموزش از راه دور و به اشتراک‌گذاری دانش
- مدل‌های بازنمایی دانش
- مدیریت دانش سازمانی در مقابل دانش شخصی
- مربی‌گری و اشاعه دانش



مستازان

توسعه آینده

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