

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۳



فهرست

اطمینان از بکارگیری دانش موجود در صنعت هوایی	۳
توسعه هوش مصنوعی (AI) چه تاثیری بر مدیریت دانش خواهد داشت؟	۶
نهادینه‌سازی مدیریت دانش چقدر زمان می‌برد؟	۱۲
شبکه‌های اجتماعی سازمانی (ESN)	۱۶
مدیریت دانش در شرکت آمریکایی AT&T	۲۳
به کار انداختن جستجوی هوشمند	۲۸
راهکارهای ارتقا فرهنگ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی	۳۵
توسعه استراتژی مدیریت دانش توسط رهبران ارشد سازمان	۳۹
معرفی کتاب مدیریت دانش	۴۳
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۴۴

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۳



مستازان

هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی

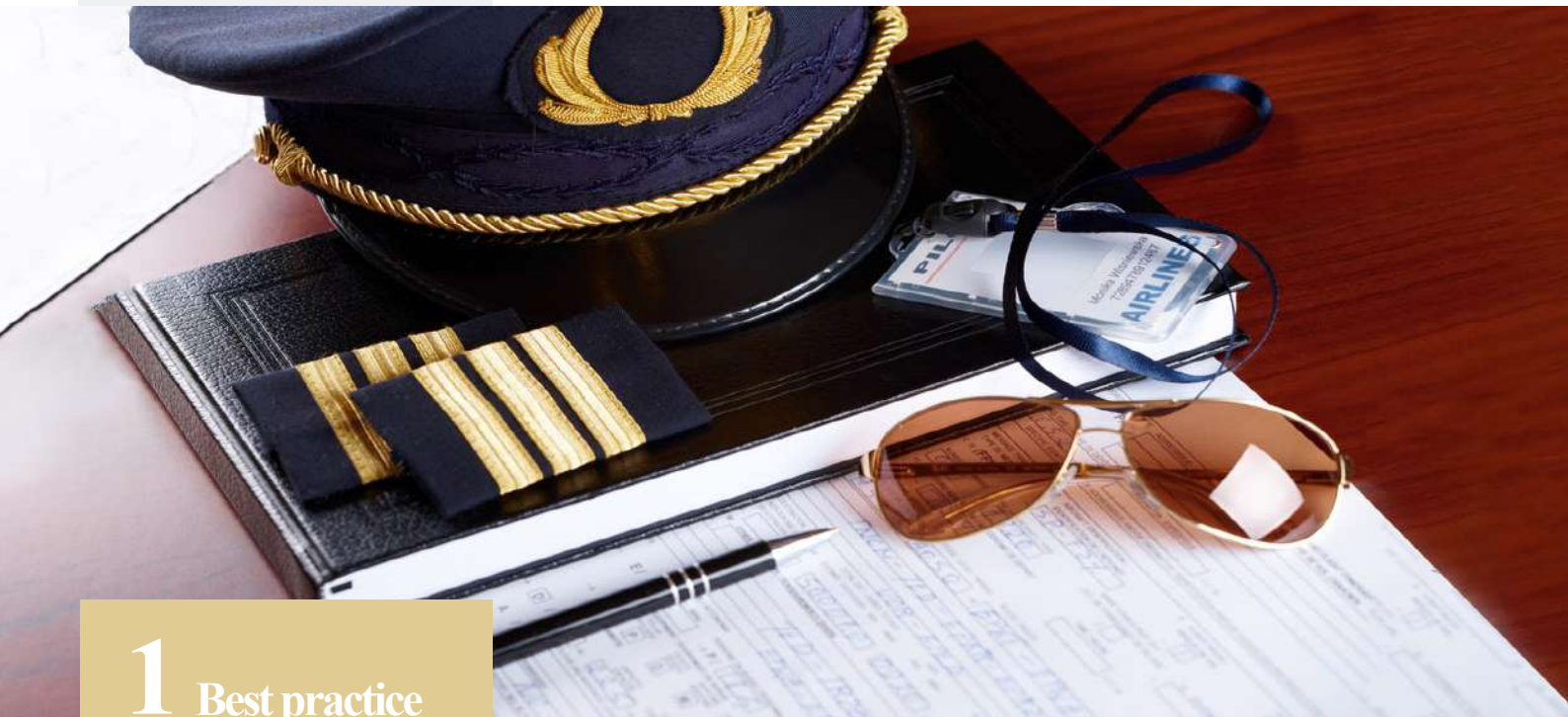
سرمدبیز: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- الهه جدیدزاده
- هدی عباسی
- سحر یاقوتی
- حامد کوچک پور
- حسین خداپاری
- محمدحسن بختیاری
- سعید عبدالملکی

ویراستار: الهه جدیدزاده

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی





1 Best practice



اطمینان از بکارگیری دانش موجود در

صنعت هوایی

ترجمه و تدوین: امیر خسروانی

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان‌ها استفاده مجدد از دانش است؛ اما صنعت هوانوردی چگونه با این چالش مقابله می‌کند؟

صنعت هوانوردی را می‌توان نمونه‌ای موفق در مدیریت دانش دانست. در این صنعت، دروس آموخته حاصل از عملیات پرواز، مهندسی، تعمیرات و سوانح، در قالب چک‌لیست‌ها یا از طریق وبسایت‌هایی نظیر Skybrary با خلبانان به اشتراک گذاشته می‌شود.

عوامل متعددی در پایبندی خلبانان به فراگیری و اجرای چک‌لیست‌های دریافتی نقش دارند و حتی در نهایت، عدم بکارگیری آن ممکن است به اخراج یا تعلیق منجر شود. این موضوع در مورد خلبانان باتجربه نیز صدق می‌کند. اما این موضوع در سایر صنایع چالش‌برانگیز بوده و پزشکان، مهندسان، برنامه‌نویسان و مشاوران با تجربه اغلب از دانش جدید را نادیده گرفته و بر استفاده از دانش‌های پیشین خود تکیه می‌کنند.

صنعت هوانوردی را می‌توان نمونه‌ای موفق در مدیریت دانش دانست.



همانطور که پیش‌تر اشاره شد یکی از عوامل کلیدی در پایبندی خلبانان به چک‌لیست‌های تعریف شده، احتمال اخراج از سازمان و لغو گواهینامه‌های آنهاست. در نتیجه با وجود تکرار فرآیند پرواز و تبدیل آن به یک روند ثابت، خلبانان چک‌لیست‌های موجود را نادیده نمی‌گیرند. این موضوع به حدی در این صنعت مورد توجه قرار گرفته که طبق بررسی‌های انجام شده در طی ۴ سال تنها یک مورد تخطی از چک‌لیست‌ها در این حوزه مشاهده شده است. پروازهای تجاری برای اطمینان از پایبندی به چک‌لیست‌ها، از روشی به نام "چک متقابل" استفاده می‌کنند. در این روش خلبانان یکدیگر را در میزان پایبندی به الزامات چک‌لیست‌ها به چالش می‌کشند. در کابین، دو خلبان حضور دارند که یکی از آنها به بررسی و انجام اقدامات لازم چک‌لیست اقدام کرده و دیگری به نظارت و بررسی متقابل آنها می‌پردازد.

اعمال دقیق تمامی تنظیمات و چک‌ها بسیار حائز اهمیت است چرا که به میزان قابل توجهی از بروز مشکلات احتمالی به هنگام پرواز جلوگیری می‌کند و این موضوع در تمامی هواپیماها از سبک تا سنگین صادق است. از طرف دیگر اجرای اصول تعریف شده به صورت مکرر منجر به عادت می‌شود. عادتی که ترک آن و انجام عملیات پرواز بدون پیاده‌سازی کامل چک‌لیست‌ها را برای خلبانان دشوار می‌کند. همچنین ایجاد فضای این چنینی (چک متقابل) ناخودآگاه خلبانان را به رعایت موازین چک‌لیست‌ها سوق می‌دهد.

در خطوط هوایی، هر ۶ الی ۱۲ ماه یکبار ضمن بررسی دقیق اجرای چک‌لیست‌ها و الزامات، به آموزش نحوه‌ی استفاده صحیح از چک‌لیست‌ها پرداخته می‌شود. همچنین یک روز از سال به بررسی حوادث رخ داده به منظور ثبت درس‌آموخته مربوطه و بروزرسانی چک‌لیست‌ها اختصاص داده می‌شود.

” پروازهای تجاری برای اطمینان از پایبندی به چک‌لیست‌ها، از روشی به نام "چک متقابل" استفاده می‌کنند. “



با این کار احتمال بروز خطاهای تکراری در طی سال به حداقل ممکن می‌رسد. در ادامه به برخی از ترفندها برای پیشگیری از عدم اجرای دقیق چکلیست‌ها اشاره می‌شود:

- تنها به حافظه افراد جهت پیشبرد چکلیست‌ها اکتفا نکرده و حتما یک چکلیست فیزیکی تهیه شود.
- تعیین روندی منطقی در پیاده‌سازی چکلیست‌های مشخص شده؛
- تاکید بیشتر بر عواملی که اثرات قابل توجهی در فرآیند پرواز دارند.

تجربه بکارگیری چکلیست در صنایع هوایی درس‌هایی قابل تعمیم برای سایر صنایع دارد.

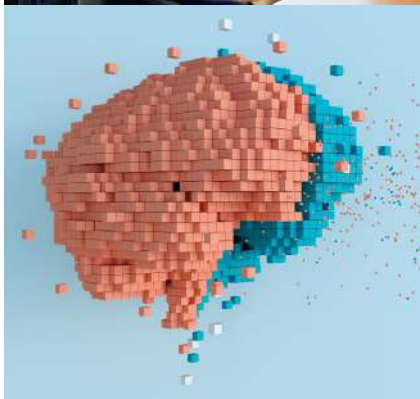
برخیز از تجارب بکارگیری چکلیست‌ها

- به‌کارگیری عوامل منطقی و احساسی در بیان اهمیت پایبندی به چکلیست‌ها (برای مثال احتمال بروز مشکلات جبران‌ناپذیر)؛
- رویه تشویقی و تنبیهی در صورت عدم توجه به اصول تعیین شده؛
- آموزش مداوم روش‌های اجرای بهینه چکلیست؛
- ارائه چکلیست فیزیکی به افراد؛
- تبدیل پیاده‌سازی چکلیست‌ها به یک عادت کاری از طریق آموزش مداوم و روش‌هایی نظیر چک متقابل.

هرچند تا این میزان پایبندی به چکلیست‌ها و الزامات توسط کارکنان دیگر صنایع در حال حاضر دور از ذهن به نظر می‌رسد، اما با ایجاد آگاهی و توانمندسازی کارکنان برای اجرا، می‌توان چشم‌انداز مطلوبی برای بکارگیری موثر و مداوم دانش متصور شد.



2 Artificial intelligence



توسعه هوش مصنوعی (AI) چه تاثیری بر مدیریت دانش خواهد داشت؟

ترجمه و تدوین: الهه جدیدزاده

کارشناس مدیریت دانش

امروزه کسب و کارها با پیشرفت سریع و چشمگیری در عرصه‌های مختلف روبرو هستند؛ به طوریکه بر خلاف گذشته تمامی کسب و کارها به بروزآوری دانش و اطلاعات خود جهت حفظ مزیت رقابتی نیاز مبرمی دارند. فناوری اطلاعات در مدیریت به قدری اثرگذار است که بسیاری از مدیران موفق مشتاقانه به دنبال همگام‌سازی مدیریت دانش سازمان خود با پیشرفت تکنولوژی می‌باشند و در این راستا برجسته‌تر شدن استفاده از هوش مصنوعی و سیستم‌های خیره در بسیاری از صنایع منجر به تسهیل فرآیندهای کاری سازمان‌ها شده است. هدف هوش مصنوعی کشف فرآیندهای فکری مرتبط با رفتارهای هوشمندانه است. به عبارت دیگر هوش مصنوعی به شاخه‌ای از علوم کامپیوتر اطلاق می‌شود که به خودکارسازی رفتار هوشمندانه توسط ماشین می‌پردازد، به زبان ساده‌تر می‌توان آن را تقلید یک ماشین از رفتار هوشمندانه‌ی انسان دانست.



از آنجا که مدیریت دانش با ابزارهای فنی و ارزش‌های انسانی سروکار دارد، به کارگیری ابزارهای هوشمند نظیر هوش مصنوعی در ارتقا عملکرد آن تاثیر بسزایی دارد. در واقع عوامل هوشمند و ابزارهای فنی قادرند مبنایی برای کارایی بلندمدت سازمان‌هایی که مایل به پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند، فراهم کنند. مدیریت دانش به عنوان یک متدولوژی برای تولید، حفظ و بکارگیری از تمام امکانات مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمانی در فعالیتهای خود از آن‌ها بهره‌مند می‌شود.

علل علاقه‌مندی سازمان‌ها به هوش مصنوعی

هرچند که کاربردهای هوش مصنوعی محدودتر از هوش انسان است اما بکارگیری این ابزار در کسب‌وکارها می‌توان اثرگذار باشد. در ادامه به برخی از این دلایل پرداخته می‌شود.

- امکان ثبت تجارب خبرگان در آستانه خروج را میسر کرده و با ذخیره حافظه سازمانی به ایجاد یک پایگاه دانشی موثر برای سازمان می‌پردازد؛
- اجرای فرآیندهای تکراری، به طوریکه بخش قابل توجهی از وظایف افراد با این کار کاهش می‌یابد؛
- تجزیه و تحلیل داده‌های ورودی و ارائه راه‌حل‌های موثر در نتیجه ایجاد پایگاه دانشی به خصوص در شرایط بروز بحران؛
- امکان فعالیت مستمر بدون توجه به شرایط محیطی و خستگی.

قدرت هوش مصنوعی در تحقق ابزارهای مدیریت دانش

در دهه اخیر هوش مصنوعی بسیار مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است. هدف اصلی هوش مصنوعی این است که رایانه‌ها را قادر به انجام کارهایی کند که به طور عادی به هوش انسانی نیاز دارند. از طرف دیگر هدف مدیریت دانش تشویق افراد و سازمان‌ها به همکاری، افزایش وجوه مشترک، ایجاد، بهره‌برداری و استفاده مجدد از دانش می‌باشد. درک این موضوع در راستای افزایش کارایی و نوآوری هم از نظر فردی و هم از نظر سازمانی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

”
مستندسازی تجارب
خبرگان در آستانه
بازنشستگی به منظور
حذف دوباره‌کاری‌ها
با استفاده از هوش
مصنوعی“



هسته هوش مصنوعی دانش است. هوش مصنوعی سازوکارهایی را برای یادگیری ماشین‌ها فراهم می‌کند و به ماشین‌آلات اجازه می‌دهد تا دانش مورد نظر برای انجام وظایف را به دست آورده، پردازش نموده و استفاده کنند و در نهایت به ابداع دانش‌های مختص انسان برای بهبود فرآیند تصمیم‌گیری بپردازند. در واقع مدیریت دانش امکان درک دانش را میسر می‌کند؛ در حالی که هوش مصنوعی امکان گسترش، استفاده و ایجاد دانش را فراهم می‌کند. به نظر می‌رسد با پیوند هوش مصنوعی و مدیریت دانش، ظهور چهارمین انقلاب صنعتی فرا رسیده است. برای درک ارتباط بین مدیریت دانش و هوش مصنوعی، ابتدا باید چگونگی به کارگیری و مزایای دانش در سازمان‌ها به دقت مورد بررسی قرار گیرد. موفقیت و رقابت سازمان‌ها به دانش و بلوغ آن‌ها در انجام وظایف مهم و همچنین نوع ارتباط با صنعت وابسته است. عملکرد وظایف سازمانی با پردازش کامل و دقیق اطلاعات ورودی ارتباط مستقیمی دارد. از این رو برای هر کار داده‌های ورودی وجود دارد که با استفاده از دانش پردازش شده و دانش حاصل برای پردازش کارها توسط ماشین‌آلات و انسان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا در نهایت خروجی مورد نظر ایجاد شود. هوش مصنوعی دستگاه‌ها را قادر ساخته تا برای تبدیل ورودی به خروجی از پردازش اطلاعات و ایجاد دانش استفاده نمایند. در نتیجه هوش مصنوعی می‌تواند طیف وسیع‌تری از ورودی‌ها را برای یک کار به دست آورده و با دانش حاصل از پردازش آن‌ها، به نتایج خوبی دست یابد.

آیا هنوز نقشه برای متخصصین مدیریت دانش باهوشمندی رایانه‌ها وجود دارد؟

بحث‌های زیادی در مورد هوش مصنوعی به‌عنوان بخشی از مدیریت دانش و استفاده از محاسبات قدرتمند برای جایگزینی اتکا به متخصصان وجود دارد. همانطور که پیش‌تر بیان شد؛ متخصص به ندرت بهتر از یک رایانه هوشمند است و رایانه‌ها شکاف‌ها را به میزان زیادی از بین می‌برند. با توسعه هوش مصنوعی در دنیای امروز دانشی که قبلاً فقط در ذهن متخصص وجود داشت، اکنون برای همه افراد به هنگام نیاز قابل دسترس است. به عبارت دیگر دانش، از طریق استفاده از هوش مصنوعی، به ویژگی مشترک و قابل دسترس برای همگان تبدیل شده است.





مزایای استفاده از هوش مصنوعی قابل توجه است. این ابزار کارکردهای مختلفی از جمله خودکار کردن زنجیره تامین برای دانش در سازمان‌های متفاوت را بر عهده دارد که در نهایت به افزایش بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند. کارکنان به دانش مورد نیاز خود سریعتر دسترسی پیدا کرده و سازمان در برابر از دست دادن کارشناسان و خطر مشکلات در محل محافظت می‌شود. در نتیجه فرآیندهای سازمان با تعداد کارکنان کمتری قابل اجرا است.



هوش مصنوعی اطلاعات ساختاریافته و بدون ساختار را مورد بازجویی قرار داده و به سرعت پاسخ یک سوال را بازبایی می‌کند. اما یک نفر باید مطمئن شود که دانش، در حال حاضر در سیستم وجود دارد. هوش مصنوعی به زبان نیاز دارد تا بتواند سؤال را بفهمد و پاسخ‌های احتمالی را بازبایی کرده و الگوریتم‌های متناسب را به خوبی تنظیم کند. بنابراین وظایف زیر همچنان بر عهده مدیر دانش سازمان است:

- در وهله اول دانش ضمنی خبرگان سازمان باید کسب شود. در بسیاری از سازمان‌ها، اغلب دانش حیاتی در ذهن افراد قرار دارد و هوش مصنوعی نمی‌تواند به این دانش دسترسی پیدا کند.
- پیش‌بینی از رویدادهای آتی سازمان و راهکارهای احتمالی باید جمع‌آوری شود. در واقع این موضوع به دانشی که هنوز بدست نیامده اشاره دارد. ارائه راه‌حل در بحران‌های جدید تنها با ایده‌ها و تجارب خبرگان سازمان امکان‌پذیر است؛ چرا که هوش مصنوعی هیچگونه داده‌ای از رویدادهای احتمالی ندارد.
- فیلتر کردن داده‌های ورودی به پایگاه دانش همچنان بر عهده مدیران دانش سازمان است. بزرگ‌ترین مشکل هوش مصنوعی عدم امکان تفکیک صحیح داده‌های ضعیف و مدنظر است. در حالیکه نتایج حاصل از هوش مصنوعی کاملاً به داده‌های ورودی وابسته است.
- نظارت بر آموزش هوش مصنوعی باید توسط مدیران دانش به صورت متناوب انجام گیرد. هوش مصنوعی باید آموزش ببیند و این می‌تواند کار بزرگی باشد.



- معنا بخشیدن به داده‌های ورودی تنها توسط یک انسان قابل انجام است. بدین شکل امکان جستجوی معنایی برای هوش مصنوعی وجود دارد، می‌تواند سؤال را معنا کند و دسته‌هایی از پاسخ‌ها را از مستندات موجود شناسایی کند. بدون شک این کار باید توسط مدیر دانش با کمک کارشناسان صورت گیرد.



- الگوریتم هوش مصنوعی متناسب با نیاز سازمان باید تنظیم شود. هر هوش مصنوعی الگوریتم درستی ندارد و یک الگوریتم اشتباه می‌تواند منجر به بروز مشکلات متعددی شود. در زمان نگارش، هوش مصنوعی قبل از اینکه بتواند به تنهایی کار کند، به راهنمایی‌های زیادی نیاز دارد.
- بهبود مستمر زنجیره تامین دانش با اضافه نمودن دانش‌های جدید به پایگاه داده. عملکرد شرکت باید به صورت متناوب ردیابی شده و دانش‌های حاصل به ثبت برسد. چرا که در برخی از موارد هوش مصنوعی نیاز به اصلاح دارد. در دنیای مبهم و پیچیده امروز، سازمان به شبکه‌های دانش و جوامع عملی نیاز دارد تا بتوان از تجربه ضمنی جمعی آن استفاده کرد. کمک به ساخت و حفظ این شبکه‌ها بخشی از نقش مدیر دانش است زیرا هوش مصنوعی قادر به کسب دانش ضمنی افراد نیست.



مقاله بلومبرگ **Bloomberg** در این زمینه اشاره می‌کند: یادگیری ماشینی، در محیطی با قوانین و تعداد زیادی از داده بهترین عملکرد را دارد. این ممکن است با خودروهایی که در ترافیک سنگین تحت کنترل قوانین اداره می‌شوند، یا با دستیابی به بهترین قیمت برای فروش یک بلوک بزرگ از سهام کارساز باشد. اما در مواردی که داده‌ها و قوانین به صورت ساختاریافته در دسترس نیستند، ممکن است به خوبی کار نکنند. به عنوان مثال هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری پول در یک صندوق، یا توصیه محصولات به مشتریان بدون اطلاعات قبلی عملکرد ضعیفی دارد.

افزایش نیاز به مدیران دانش در دنیای هوش مصنوعی

اگر استفاده از هوش مصنوعی همانطور که برخی از مفسران پیش‌بینی می‌کنند افزایش یابد، احتمالاً مدیران دانش و رشته‌های مرتبط مانند مدیران محتوا و تحلیلگران داده تقاضای بیشتری خواهند داشت. طبق مقاله بلومبرگ محدودیت‌های حاصل از هوش مصنوعی به گونه‌ای است که امکان جبران هزینه‌های ناشی آن با تعدیل نیروی انسانی وجود ندارد.

طبق گزارش بلومبرگ، استخدام یک تحلیلگر داده می‌تواند بیش از ۲۰۰۰۰۰ دلار هزینه داشته باشد. با این وجود شرکت‌های مطرح دنیا همچنان به جذب و حفظ آن‌ها تمایل دارند.

شرکت زیمنس بیش از ۲۰۰ متخصص هوش مصنوعی دارد که پروژه‌های مختلف را به اجرا در می‌آورند.

فیس‌بوک در حال استخدام ۳۰۰۰ ناظر محتوا، علاوه بر ۴۵۰۰ مدیر موجود است.

بخش هوش مصنوعی **آمازون**، بالغ بر ۳۴۱۰۰۰ کارمند دارد که از سال ۲۰۱۲ سه برابر شده است.

در نتیجه هوش مصنوعی به این معنا نیست که مدیریت دانش، تماماً به وسیله سیستم‌های هوش مصنوعی اداره خواهد شد و دیگر نیازی به نیروی انسانی هدایتگر آن وجود ندارد. بلکه AI فناوری جدید و قدرتمندی را به مدیران دانش اضافه می‌کند و ماهیت برخی از وظایف آن‌ها را تغییر می‌دهد.



Source:
<https://www.nickmilton.com/2017/09/the-role-of-knowledge-manager-in-ai.html>
<http://ensani.ir/fa/arti>



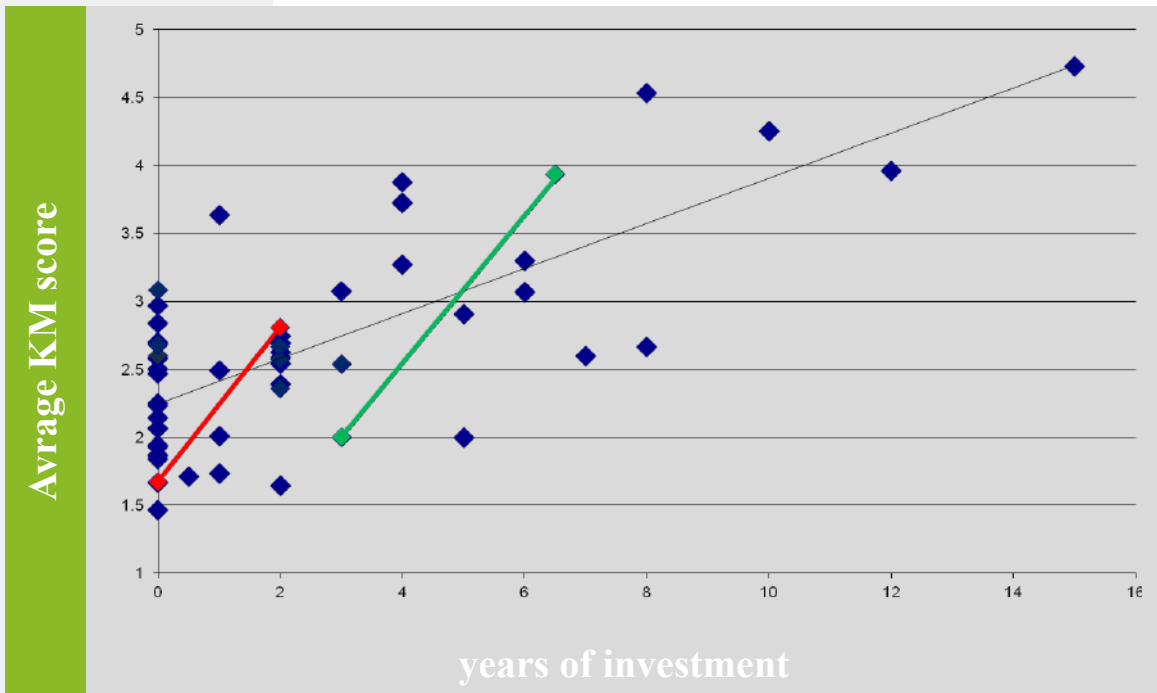
3 Implementation



نهادینه‌سازی مدیریت دانش چقدر زمان مے برد؟

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

معرفی مدیریت دانش غالباً یک دهه طول می‌کشد تا به‌طور کامل در سازمان تعبیه شود. در طول چند دهه گذشته ما به بسیاری از سازمان‌ها کمک کرده‌ایم تا وضعیت فعلی مدیریت دانش خود را محک زده و ارزیابی کنند. این قبیل سازمان‌ها به دلایل مختلفی به دنبال پاسخگویی به این نیاز بوده و این خدمات را درخواست می‌کنند. گاهی اوقات آن‌ها به دنبال پیدا کردن نقاط هدف برای پیشرفت و گاهی به‌منظور اطمینان از لزوم ایجاد بهبود به اندازه‌گیری وضع موجود مدیریت دانش روی می‌آورند.



چند نکته در ارقام نمودار بالا به چشم می‌خورد...
 اول زمانی که به چگونگی تغییر امتیاز معیار کلی با مدت زمان استقرار مدیریت دانش توسط سازمان پرداخته شده است، متفاوت است. نمودار بالا امتیاز کلی (از ۱ تا ۵) مدیریت دانش را برای حدود ۵۰ سازمان نشان می‌دهد که بر اساس مدت زمانی که آن‌ها با هدف قبلی با مدیریت دانش کار کرده‌اند در طول سال‌ها ترسیم شده است. به هنگام مشاهده نمودار این موضوع را به خاطر داشته باشید که همه سازمان‌ها به دنبال کسب نمره ۵ از ۵ نبوده و ۴ از ۵ نیز نمره بسیار خوبی است. با این حال به نظر می‌رسد رسیدن به سطح ۴، ۱۰ سال طول بکشد.



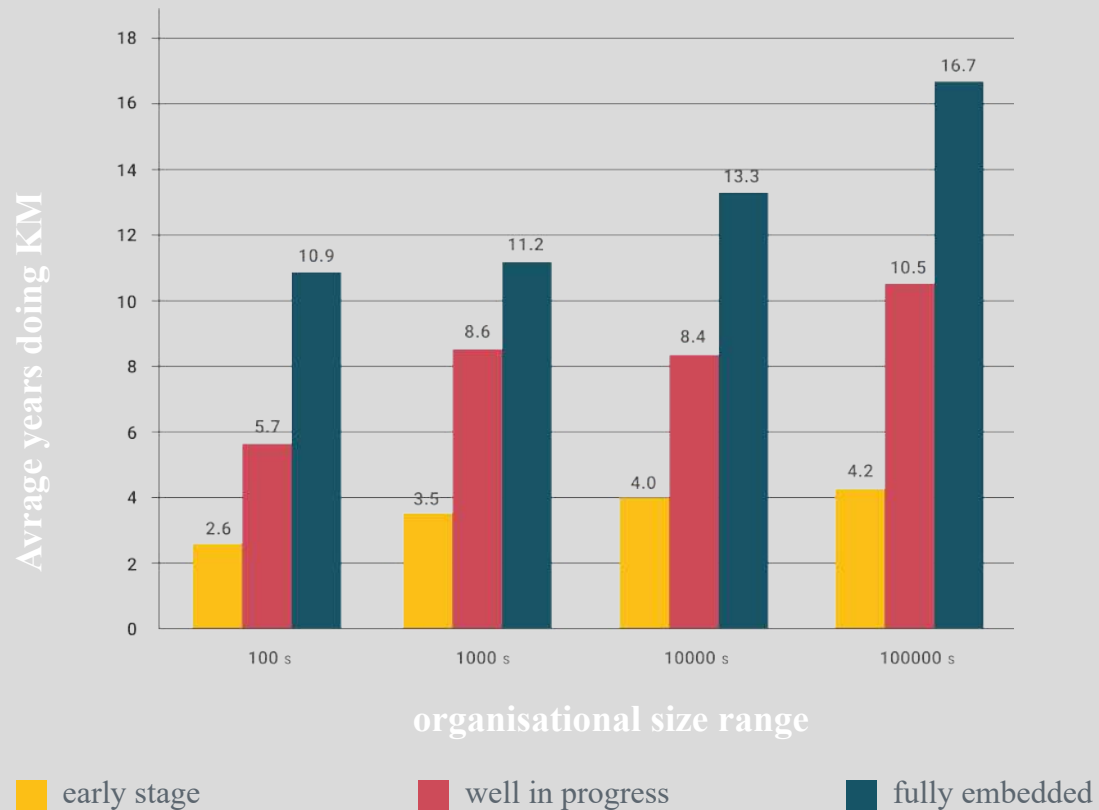
نهادینه‌سازی
 مدیریت دانش بالغ
 بر یک دهه به طول
 می‌انجامد.

نقاط قرمز روی نمودار نیز نشان‌دهنده سازمانی است که در بازه زمانی ۲ ساله اندازه‌گیری شده و پیشرفت خوبی را نشان می‌دهد. به‌طور مشابه، دو نقطه سبز نشان‌دهنده سازمانی است که دو بار در فاصله زمانی ۳.۵ سال اندازه‌گیری شده و نرخ پیشرفت مشابهی را نشان می‌دهد. هر دوی این سازمان‌ها یک برنامه مدیریت دانش فشرده با پشتیبانی سطح بالا داشتند. این دو شرکت با سرعتی بسیار سریع‌تر از میانگین پیشرفت کردند.

در ادامه نیز به نتایج ناشی از سه نظرسنجی جهانی مدیریت دانش اشاره می‌شود. نمودار زیر ترکیبی از پاسخ به سه سوال است:

- سازمان شما چقدر بزرگ است؟
- چند سال است که مدیریت دانش را انجام می‌دهید؟
- مدیریت دانش در سازمان شما چقدر بالغ است؟

Average number of years doing KM vs. organisational size vs maturity



سه نوار رنگی نشان‌دهنده میانگین سال‌هایی است که سازمان‌ها مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده و در سه سطح بلوغ هستند:

- مرحله اولیه
- به خوبی در حال پیشرفت
- کاملاً نهادینه‌شده

همانطور که مشاهده می‌کنید شرکت‌های کوچک در مرحله «کاملاً نهادینه‌شده» به مدت ۱۰ سال یا بیشتر بوده و شرکت‌های بزرگ برای مدت حتی طولانی‌تری مدیریت دانش را انجام می‌دهند. حتی شرکت‌هایی که خود را «در حال پیشرفت» می‌دانند، بسته به اندازه، بین ۶ تا ۱۰ سال این کار را انجام می‌دهند.

لازم به ذکر است حجم نمونه برای این طرح ۱۰۳۹ پاسخ است.



”
 زمان استقرار مدیریت
 دانش ارتباط
 مستقیمی با فرهنگ
 سازمانی دارد.“

Source:
<http://www.nickmilton.com/2022/01/how-long-does-knowledge-management-take.htm>

نتیجه‌گیری حاصل از این دو نمودار به شرح زیر است:

۱. تغییر فرهنگ برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور فرآیندی طولانی‌مدت است. شما باید بتوانید در عرض چند سال پیشرفت قابل توجهی را مشاهده کنید، اما این امر ممکن است ۱۰ سال طول بکشد تا مدیریت دانش واقعاً در فرهنگ سازمان به‌عنوان "شیوه انجام کار" گنجانده شود.

این بدان معنا نیست که نمی‌توانید در کوتاه‌مدت ارزشی را ارائه دهید؛ در واقع ارائه ارزش قابل اثبات از طریق پایلوت‌های کوتاه‌مدت باید هدف شما در سال‌های اولیه باشد. با این حال نمی‌توانید مدیریت دانش را به سرعت نهادینه کنید.

۲. شرکت‌ها از نقاط مختلف شروع به کار می‌کنند. اگر در حال حاضر یک فرهنگ مشارکتی، باز و حمایتی دارید، از یک نقطه بالاتر شروع کرده و خیلی سریع پیشرفت می‌کنید. اگر فرهنگ شما سلسله‌مراتبی، سرزنش‌گر و بسته باشد، سفر بسیار طولانی‌تری در پیش رو دارید.

۳. به نظر می‌رسد موفقیت مدیریت دانش به‌طور قابل توجهی بر اساس اندازه شرکت متفاوت است. همان‌طور که انتظار دارید، شرکت‌های کوچکتر سریع‌تر تغییر کرده و نمودار پایین نشان می‌دهد که تغییر فرهنگ مدیریت دانش در سازمانی با بیش از ۱۰۰۰۰۰ کارمند بسیار بیشتر از سازمان‌هایی با صدها نفر طول می‌کشد.

۴. اگر شرایط مناسبی داشته باشید، می‌توانید خیلی سریع‌تر تغییر شکل دهید. نقاط قرمز و نقاط سبز در نمودار بالا با بیش از دو برابر سرعت عادی و به لطف یک فشار هماهنگ مدیریت دانش از سطوح بالای سازمان تغییر شکل دادند.

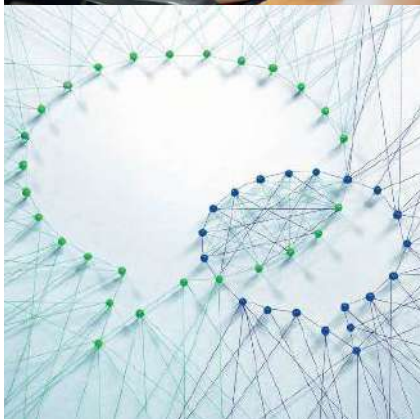
از این ارقام برای ارزیابی تحول سازمانی خود استفاده کرده و به مدیران ارشد خود کمک کنید تا بدانند:

الف) مدیریت دانش یک تغییر فرهنگ بلندمدت است؛

ب) اگر پشتوانه قوی داشته باشند، می‌توانند به شما در تسریع آن کمک کنند.



4 Enterprise Social Networking



شبکه‌های اجتماعی سازمانی (ESN)

ترجمه و تدوین: سحر یاقوتی

کارشناس ارشد مدیریت دانش

اصطلاح شبکه اجتماعی برای نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط جان بارنز مطرح شد. وی تحقیقاتی را در حوزه گروه‌های اجتماعی انجام داده و در آن تحقیق اصطلاح شبکه اجتماعی را برای توصیف رابطه بین انسان‌ها و تحلیل مکانیزم‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری آن‌ها به کار برد. اما چیزی که باعث شده امروزه شبکه‌های اجتماعی بیشتر از همیشه مورد توجه قرار گیرند، به وجود آمدن ابزارهای دیجیتال و کمک آن‌ها به توسعه شبکه‌های اجتماعی بوده است. از منظر وی شبکه‌های اجتماعی، هنگامی به وجود می‌آیند که ساختاری از گره‌های مرتبط به هم شکل گیرند. هر گره، یک فرد، یک گروه و یا یک سازمان است. شبکه اجتماعی، به معنای نمایش و مطالعه ارتباط بین گره‌ها و جریان دانش و اطلاعات بین آن‌هاست.



شبکه اجتماعی
ابزاری جهت
توصیف روابط بین
انسان‌ها و تحلیل
مکانیزم‌های ارتباطی
و تصمیم‌گیری آن‌ها
می‌باشد.

اطلاعات (اطلاعات بایگانی، عملیاتی، ارتباطی و دانشی)، به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شوند. بسترهای متنوعی در سازمان برای ثبت و گردش اطلاعات وجود دارند. اما دلایلی همچون دشواری کاربرد برخی از بسترها و خلاء جدی برای ثبت و گردش اطلاعات، باعث می‌شود همواره بخشی از دارایی سازمان در معرض خطر نابودی و یا ناکارآمدی باشد.

در چنین شرایطی رواج استفاده از نرم‌افزارهای عمومی پیام‌رسان، ریسک سازمان‌ها را دوچندان کرده است. چراکه ثبت و انتقال اطلاعات در شبکه‌های اجتماعی شخصی و عمومی علاوه بر ریسک قطعی از دست رفتن اطلاعات، عدم امکان مدیریت اطلاعات و دسترسی را نیز به همراه دارد.

شبکه اجتماعی سازمانی (Enterprise Social Networking) بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی آنلاین بین افرادی با علایق تجاری و یا فعالیت‌های مشترک تمرکز دارد. بدین منظور عموماً در سازمان‌ها از بسترهایی همچون اینترانت داخلی شرکت با ایجاد تغییرات لازم در آن و یا پلتفرم‌های نرم‌افزاری ارائه شده توسط شرکت‌های بزرگ برای سازماندهی ارتباطات، همکاری و سایر جنبه‌ها استفاده می‌شود. شبکه اجتماعی سازمانی بستری برای تعاملات درون سازمانی می‌باشد. در دهه‌های گذشته، شرکت‌های سراسر جهان همواره از بسترهای الکترونیکی برای ارتباطات داخل سازمان و بیرون سازمان استفاده کرده‌اند. این نوع بسترها علاوه بر صرفه‌جویی در مصرف کاغذ، سرعت و سهولت انتقال و تبادل اطلاعات را به شدت افزایش داده است.

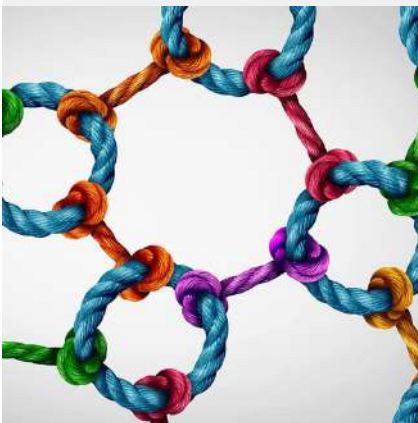
نقش ارتباطات در موفقیت‌های سازمانی

از شبکه‌های اجتماعی سازمانی می‌توان به‌عنوان یک راهکار برای ارتباط سریع با مشتریان بهره برد. در آینده نزدیک بسیاری از کسب‌وکارها برای پیشبرد اهداف خود به سراغ چنین بسترهایی خواهند رفت. به همین دلیل استفاده از شبکه‌های سازمانی بومی که بتوانند تمامی خدمات مورد نیاز یک کسب‌وکار را به صورت یکپارچه و بر بستر وب ارائه نمایند، ضروری به نظر می‌رسد.

مدیریت کسب‌وکار با رویکرد شبکه‌های اجتماعی راهکاری است که همه سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی به‌زودی به سراغ آن خواهند رفت تا بتوانند بهترین شرایط را برای مجموعه خود فراهم آورند. در پایان باید به این نکته اشاره کنیم که در یک سازمان، تعداد ابزارهای مدیریتی که مورد استفاده قرار می‌گیرند چندان اهمیتی ندارند. بلکه استفاده درست و بهینه از ابزارهای کاربردی در مدیریت کسب‌وکار است که می‌تواند یک سازمان را به موفقیت برساند.



تجربه محیطی امن و
محرمانه در شبکه‌های
اجتماعی سازمانی



انتخاب درست چنین ابزارهایی می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت شرکت‌های کوچک و بزرگ باشد. شبکه‌های اجتماعی سازمانی از تمامی مزایای شبکه‌های اجتماعی عمومی، مانند امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات با افراد به طور همزمان بهره‌برده و به سازمان‌ها اجازه می‌دهند از این مزایا به شیوه‌ای امن و محرمانه بهره‌مند شوند. براساس مطالعات صورت گرفته سازمان‌هایی که از ESN استفاده می‌کنند، در مقایسه با سازمان‌هایی که استفاده نمی‌کنند، میزان اشتراک دانش بیشتری داشته‌اند. اما آیا ESN برای هر سازمان مناسب است؟ از سویی دیگر با وجود اینکه ESNها بسیار مشابه پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی هستند، اما در مقابل تفاوت‌هایی نیز میان آن‌ها وجود دارد. ESNها تنها توسط کارمندان یک سازمان قابل دسترس بوده و تمرکز اصلی آن‌ها ایجاد ارتباط یکپارچه و ایمن برای کارمندان است. در حالی که پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی توسط عموم افراد قابل دسترس می‌باشد. بنابراین ESNها را نمی‌توان با شبکه‌های اجتماعی عمومی مانند LinkedIn مقایسه کرد. در حالی که پلتفرم‌هایی مانند LinkedIn می‌توانند در ارتباط با متخصصان سازمان‌ها و صنایع مختلف مفید باشند، اما ماهیت عمومی آن‌ها برای ارتباطات داخلی شرکت ایده‌آل نمی‌باشد.

مزایای استفاده از شبکه اجتماعی سازمانی

کاربردهای مختلف شبکه‌های اجتماعی سازمانی، مدیران و افراد تصمیم‌گیرنده در کسب و کارهای مختلف را بر آن داشته تا به بررسی و استفاده از آن‌ها اقدام کنند. در ادامه به برخی از کاربردها و مزایای استفاده از شبکه‌های اجتماعی اشاره می‌شود.

• ارتباطات ساده

شبکه‌های اجتماعی سازمانی ضمن برقراری ارتباط موثر، درهم ریختگی و شلوغی فضاهایی همچون ایمیل سازمانی را نداشته و افراد می‌توانند به صورت عمومی و خصوصی با افراد و همکاران منتخب خود ارتباط برقرار کرده و گفتگوی مستقیم داشته باشند.

• مدیریت امور بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های زمانی و مکانی

افراد یک سازمان فارغ از بعد زمان و مکان در هر محل و زمانی می‌توانند با مراجعه به شبکه‌های اجتماعی سازمانی خود با دیگران ارتباط برقرار کرده و مسائل و مشکلات خود را در میان بگذارند.

• کاهش هزینه‌های ارتباطی در سازمان

با توجه به حذف بعد مکانی، هزینه‌های ارتباطی با استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی نسبت به گفتگوی حضوری بسیار کاهش می‌یابد و سازمان هزینه‌های کمتری را متحمل می‌شود.

• ایجاد تعامل و همکاری میان افراد در سازمان

افراد با هر سطح و سمتی در این نوع شبکه‌ها قادر به برقراری ارتباط با یکدیگر بوده و نظرات خود را انتقال می‌دهند. علاوه بر این عدم حضور افراد در کنار یکدیگر و نبود هر یک از افراد تاثیری در برقراری ارتباط ندارد.

• استفاده بهینه از زمان

کوتاه کردن زمان برقراری ارتباط و تسریع آن به واسطه استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی بسیار چشم‌گیر بوده و افراد می‌توانند در زمان خود صرفه‌جویی کنند.

• افزایش نظم امور و توانایی کنترل دقیق‌تر عملکردها

قابلیت کنترل و مدیریت ارتباطها در شبکه‌های اجتماعی سازمانی موجب می‌شود تمامی موارد در یک بستر برای همگان امکان‌پذیر باشد.

• برقراری ارتباط بهتر با مشتریان

مشتریان در هر زمانی قادر می‌باشند به طور مستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و این امر مراجعه حضوری را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

• ایجاد مخزن دانش

شبکه‌های اجتماعی سازمانی به‌عنوان یک پلتفرم با دسترسی همه‌جانبه عمل می‌کنند که در آن کارکنان می‌توانند تمام اسناد مهم شرکت مانند داده‌های مربوط به پروژه، منابع آموزشی، راهنماها، مقالات تحقیقاتی و اخبار مرتبط را بیابند. یکپارچه‌سازی مخزن دانش مبتنی بر ابر (Cloud Based)، مدیریت اسناد را ساده کرده و به اعضای تیم اجازه می‌دهد به آخرین نسخه‌های هر یک از فایل‌ها دسترسی داشته باشند.

• ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌ها و امور سازمانی

پیگیری امور و برقراری ارتباط در ESNها موجب می‌شود که تمامی مبحث به‌صورت یکپارچه در یک پایگاه وجود داشته باشد و امور تنها از یک مدخل، پیگیری و بررسی شود.



”
ایجاد پایگاه دانش
یکپارچه از اسناد و
مدارک مهم و رسمی
سازمانی“

• تسهیل در دسترسی به موضوعات، متخصصان و استعدادهای جدید با توجه به دسترسی فراگیر به ESNها می‌توان در هر زمان و مکانی به افراد و تخصص‌ها دسترسی داشت. علاوه بر این قابلیت شناسایی افراد و همچنین کشف استعدادهای جدید در چنین فضایی امکان‌پذیر است.

• آرشیو اطلاعات

با توجه به حفظ تاریخچه مباحث مطرح شده در ESNها، می‌توان در هر زمانی به آرشیو تمامی اطلاعات دسترسی داشته و در صورت لزوم از آنها استفاده کرد.

• ایجاد گروه‌های تخصصی

افراد می‌توانند وابسته به علایق و نیازهای خود گروه‌های تخصصی مختلفی را تشکیل و افراد مورد نظر خود را به آن اضافه کنند. در این شرایط افراد با سمت‌وسوی یکسان در یک محیط مستقل قادر به برقراری ارتباط و تبادل نظر با یکدیگر خواهند شد.

مهم‌ترین معایب شبکه اجتماعی سازمانی

عدم تمرکز

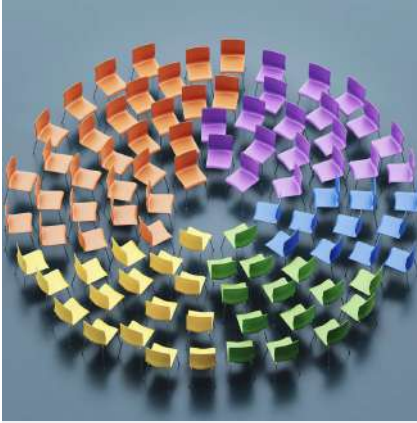
شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای سازمان‌ها طراحی شده‌اند و فقط برای کارمندان داخلی قابل دسترسی هستند، اما همچنان می‌توانند به اندازه پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی عمومی باعث عدم تمرکز شوند. هدف ESN کمک به کارمندان برای همکاری و برقراری ارتباط موثر با اعضای تیم است. اما صرف زمان بیش از حد به جای تمرکز بر کار، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و کارایی کارکنان شود. در نتیجه، اگر قوانین و مقرراتی برای استفاده از ESNها تنظیم نشود، پیگیری امور با مشکل مواجه می‌شود.

ارسال پیام و اعلان در خارج از ساعات معمول

ESNها به کارمندان اجازه می‌دهند تا هر زمان و مکانی با همکاران خود ارتباط برقرار کرده و پاسخ‌های سریع دریافت کنند.

مکالمات بی‌صدا

ممکن است افراد مبحثی را در ابزارهای مختلف مطرح کرده باشند و پس از پایان بحث، نتایج را در ESN بیان کنند. این مسئله باعث گسستگی و عدم اطلاع افراد از جزئیات کار می‌شود.



الزامات و مقدمات استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی

استفاده از شبکه اجتماعی سازمانی، نیازمند برنامه‌ریزی و ایجاد آمادگی در سازمان می‌باشد که لازم است پیش از شروع بدان توجه کرد.

۱ آموزش کارکنان

لازمه استفاده از هر ابزاری، آموزش و توانمندسازی نیروهای انسانی می‌باشد. در مورد شبکه‌های اجتماعی سازمانی، این آموزش‌ها کمی متفاوت است. اگر این برنامه‌ها در اختیار کارکنانی قرار بگیرد که تجربه استفاده از شبکه‌های اجتماعی دیگر را نداشته و با مفاهیم مرتبط با آن‌ها آشنایی نداشته باشند، مسلماً سازمان با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد. به همین دلیل معمولاً اولین قدم در استفاده از آن‌ها، آموزش مفاهیم اولیه شبکه‌های اجتماعی به کاربران است.

۲ امنیت و حریم خصوصی

لازمه اشتراک‌گذاری اطلاعات ایجاد فضای امن می‌باشد. بنابراین امنیت و حفظ حریم خصوصی به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی این حوزه شناخته می‌شود. یک شبکه اجتماعی سازمانی امن و استاندارد باید بتواند حریم خصوصی کاربران خود را در برابر نفوذها و انتشار مطالب خصوصی حفظ کند.

۳ تغییر نگرش کسب و کارها از سنتی به مدرن

با وجود پیشرفت تکنولوژی، هنوز هم تعداد زیادی از مدیران سازمان‌های مختلف در مقابل استفاده از ابزارهای دیجیتال و آنلاین همانند شبکه‌های اجتماعی سازمانی مقاومت و تردید دارند. آنان سیستم‌های سنتی و کار با کاغذ را امن‌تر و بهتر از تکنولوژی می‌دانند. این در حالی است که عدم استفاده از تکنولوژی در آینده‌ای نه چندان دور موجب آسیب به جایگاه و عدم بقا آنان در فضای رقابتی موجود می‌شود. بنابراین پیش از پیاده‌سازی چنین ابزارهایی، تغییر نگرش میان مدیران و کاربران برنامه ضروری است. تغییر نگرش موجب می‌شود تا ظرفیت‌های واقعی شبکه‌های اجتماعی سازمانی، کشف شده و مورد استفاده قرار گیرد. در صورتی که نسبت به استفاده از این برنامه‌ها تردید یا بدبینی وجود داشته باشد، از میزان اثربخشی آن‌ها کاسته خواهد شد.



” استفاده از ابزارهای دیجیتال همانند شبکه اجتماعی سازمانی، کلید بقا در فضای رقابتی کنونی“

۴ توجه به نیازهای بومی و فرهنگ

کاربران شبکه‌های اجتماعی وابسته به موقعیت جغرافیایی و فرهنگ و نژادشان، نیازمندی‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند. به‌طور مثال استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی غیر ایرانی برای کاربران ایرانی مشکلاتی همچون عدم پشتیبانی از زبان فارسی و تقویم شمسی را به دنبال دارد. چنین نیازمندی‌هایی گرچه در نگاه اول جزئی و قابل چشم‌پوشی به نظر می‌رسد؛ اما در بلندمدت تاثیرات قابل توجهی در نتایج به دست آمده خواهد داشت. به همین دلیل لزوم وجود شبکه‌های اجتماعی سازمانی بومی بیشتر به چشم می‌خورد.

نمونه خارجی شبکه اجتماعی سازمانی

در ادامه به لیستی از مشهورترین شبکه‌های اجتماعی سازمانی و مهم‌ترین مشتریان آن‌ها اشاره می‌شود.

شبکه‌های اجتماعی سازمانی مشهور و مهم‌ترین مشتریان آنها

مشتریان	شرکت پشتیبان	نام
interportpolice _ iHealth _ Macy's	TIBCO software	Tibber
Razorfish _ Eleven-Y _ Shell	Microsoft	Yammer
NBC universal- GE- common welth Bank	Salesforce	Chatter
SAS _ Philips _ Nokia	VMWare	Social Cast

علاوه بر لیست فوق، یکی از شرکت‌های بسیار موفق که در این حوزه فعالیت می‌کند، شرکت Zoho است. این شرکت در حال حاضر بیش از ۳۰ میلیون کاربر و مشتری را تحت پوشش قرار داده و در حال سرویس‌دهی به آنان می‌باشد. تعداد زیاد کاربران و مشتریان این شرکت، نشان‌دهنده اهمیت موضوع و مقبولیت این شرکت در میان رقبا می‌باشد. مهم‌ترین اجزای این محصول عبارتند از:

- گروه‌های گفتگو (چت)
- مدیریت وظایف
- کانال‌های گفتگو
- مدیریت رویدادها
- مدیریت فایل‌ها



5 Case Study



مدیریت دانش در شرکت آمریکای AT&T

ترجمه و تدوین: **حامد کوچکپور**
کارشناس ارشد مدیریت دانش



شرکت AT & T هلدینگ چندملیتی آمریکایی و فعال در زمینه ارتباطات است که در سال ۲۰۲۰ با درآمد ۱۸۱ میلیارد دلار، در جایگاه نهم رتبه‌بندی لیست فورچون و به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات متحده قرار گرفت.

در حال حاضر، ۱۹ SBU و بخش عملیاتی در AT&T وجود دارد که از جمله این موارد می‌توان به سیستم‌های ارتباطات تجاری اشاره کرد. این واحد تجاری مسئولیت یکی از خطوط کسب‌وکار را بر عهده دارد که عمدتاً بر بازار PBX محل مشتری متمرکز است. مسئولیت‌های واحد تجاری شامل:

- تحقیق و توسعه محصول
- تولید محصول
- مدیریت تولید
- خدمات محصول/عملیات



AT&T

پیشرو در خدمت‌رسانی
دانش‌محور به
مشتریان





سیستم مدیریت دانش AT&T با ایجاد مخزن دانشی طبقه‌بندی شده، قابلیت دسترس‌پذیری سریع و دقیق به بانک اطلاعاتی مشتریان، سوالات پر تکرار و بهترین راهکارهای ارائه شده را برای نمایندگان خود فراهم کرده است. مسئولیت ایجاد و تکمیل این سیستم بر عهده کارمندان و کارشناسان شرکت بوده و همین امر موجب شده تا افراد بتوانند متخصص و خبره مورد نظر در هر حوزه را شناسایی کنند. اصطلاحاً سیستم مدیریت دانش شرکت دارای قابلیت‌های بنام Expert Locator بودن است.

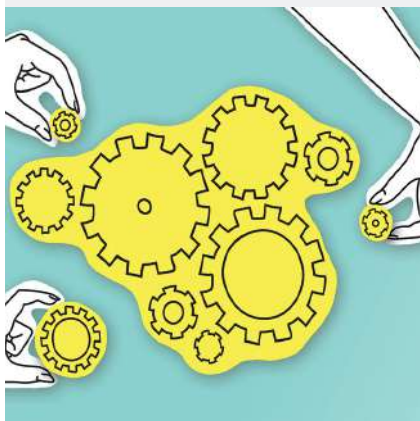
استراتژی مدیریت دانش و مسیر اجرایی

با استفاده از **استراتژی مدیریت دانش** در این شرکت می‌توان برنامه‌های کاربردی مناسبی را طراحی و ایجاد کرد. ارتباطات با توجه به ماهیت این شرکت به صورت (real-time) ایجاد می‌شود. این روند طوری طراحی شده که با صدا، ویدیو و پیام، تجربه کاربر را می‌توان به مشتریان ارائه داد. وقتی برنامه‌ای با APIهای شرکت AT&T ساخته می‌شود، قابلیت‌های تغییر رفتار مشتری بصورت تدریجی و اثربخش ایجاد خواهد شد.



سازمانده‌ی یادگیری، پیرامون مشارکت‌های تجاری استراتژیک

AT&T Learning سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده جهانی ساختارمند یکپارچه با رشد عمودی بازسازی کرده است. به‌طوریکه از نزدیک با شرکای تجاری خود برای ایجاد راه‌حل‌های مناسب جهت کمک در دستیابی به اهداف تجاری مدنظر همکاری می‌کند. این برنامه الکترونیکی برای رسیدن به اهداف مرتبط با رشد درآمد، سهم بازار و اطمینان از راه‌حل‌های رقابتی طراحی و پیاده‌سازی شده است. گزارش‌هایی با عنوان‌هایی نظیر تأثیر تجاری و گزارش‌های دوره‌ای از داده‌های واقعی کسب‌وکار و اثربخشی آموزشی به‌طور معمول برای ارائه وضعیت به شرکای تجاری و پیشرفت محقق شده استفاده می‌شود.



درباره جایگاه شغلی مدیریت دانش

مسئول مدیریت دانش در شرکت، نقش تعامل با ذینفعان داخلی برای مدیریت نظرات و توصیه‌های ارسال شده در مورد پیاده‌سازی راه‌حلهایی برای افزایش اثربخشی مدیریت دانش و اولویت‌بندی شکاف‌های دانشی استراتژیک شناسایی شده با همکاری کارشناسان تحقیقات بازار را دارد. به‌عنوان مثال، تعامل با واحد تجاری نقطه تماس^۱ (POC) برای شناسایی نیازهای اطلاعاتی آن‌ها و هماهنگی در مورد ارائه، انتشار و راهنمایی کنترل کیفیت نظرات در مورد راهکارهای مدیریت دانش از وظایف تعریف شده در این جایگاه است. مدیر مدیریت دانش با تقویت پیوندها بین گروه‌های ناهمگون و تسهیل یکپارچه تبادل اطلاعات در سرتاسر شرکت، به ترویج همکاری از طریق فرآیندهای تجاری عملیاتی، افراد و سیستم‌های سازمان و در نتیجه آن به پرورش فرهنگ اشتراک دانش کمک می‌کند. یکی از مؤلفه‌های حیاتی، ایجاد درک درستی از واحدها و حوزه‌های تجاری موجود و ارتباطات بین آن‌ها و همچنین درک دانش و روش‌شناسی کسب‌وکار AT&T خواهد بود. این موقعیت مستقیماً به AVP مدیریت دانش گزارش می‌دهد.

مسئولیت‌های اصلی

- هماهنگی فعال با واحدهای تجاری برای شناسایی و تشویق ارائه نظرات و پیشنهادات مرتبط و مشارکت آن‌ها در استفاده از راه‌حل‌های مدیریت دانش؛
- حفظ آگاهی از روش‌های موجود در راه‌حل‌های مدیریت دانش به‌منظور شناسایی سریع محتوای مرتبط برای رسیدگی به درخواست‌های ذینفعان؛
- حمایت از فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش از طریق آموزش و ارتباطات به‌عنوان ترویج‌کننده نوآوری‌ها در سراسر واحدهای تجاری AT&T و ابتکارات بازاریابی مرتبط؛
- درک و شناخت چالش‌ها و موانع کلیدی برای تغییر رفتار مدیریت دانش و حمایت از توسعه و اجرای برنامه‌های موثر **مدیریت تغییر**؛
- استفاده از دانش معماری اطلاعات و طبقه‌بندی، از جمله برچسب‌گذاری **کلان داده**، بکارگیری سیستم طبقه‌بندی که در آن کاربران نهایی برچسب‌هایی برای اقسام بصورت آنلاین^۲ در نظر می‌گیرند و ساختارهای مرتبط برای بهبود استفاده از دانش؛

”
مدیر مدیریت دانش
با تقویت پیوندها
بین گروه‌های
ناهمگون و تسهیل
یکپارچه تبادل
اطلاعات در سرتاسر
شرکت، به ترویج
همکاری و در نتیجه
پرورش فرهنگ
اشتراک دانش کمک
می‌کند.“

1. point of contact

2. Streaming Services & Satellite TV

- اطمینان از مدیریت محتوای با کیفیت بالا برای تحلیل راه‌حل‌های مدیریت دانش از جمله شناسایی شکاف‌های دانش، ترویج محتوای به موقع و مرتبط و اجرای استانداردهای حاکمیتی؛
- کار با AVP مدیریت دانش برای پذیرش، استفاده و بهبود KPIها، مزایا، نتایج و فرصت‌های بهبود برای ایجاد دیدگاه‌های تخصصی در حوزه رهبری؛
- همکاری با AVP مدیریت دانش برای ارزیابی و بازنگری خط‌مشی‌ها و رویه‌های برنامه مدیریت دانش و همسو کردن آن‌ها با خط‌مشی‌های گسترده‌تر سازمانی.

”
مسئول مدیریت
دانش؛ جایگاه
کلیدی و استراتژیک
در ساختار شرکت“

چگونه AT&T دانش را از طریق Direct TV مدیریت کرد؟

۱ مدیریت دانش ابزاری برای تغییر

O'Halloran^۴ پیاده‌سازی مدیریت دانش خود را با ایجاد برنامه‌ای که با فرهنگ سازمان ترکیب شده بود؛ آغاز کرد. او هالوران در طول کارگاه‌های برنامه‌ریزی سه‌ماهه تعاملی، شروع به بررسی مفاهیم با تیم مدیریت دانش موجود در شرکت کرد. در طی این کارگاه‌ها، تیم مدیریت دانش کاربردهای عملی را جهت ایجاد اهداف بلندمدت برای ایجاد برنامه مدیریت دانش شناسایی کرد. برنامه مدیریت دانش توانست از طریق ارتباطات داخلی و خارجی، موضوعات جلسه و روابط بین تیمی نتایج مناسبی به دست آورد.

۲ ایجاد برنامه مدیریت دانش با تشکیل مشارکت‌های قوی

او هالوران ایجاد مشارکت‌های قوی برای ایجاد یک برنامه مدیریت دانش را ضروری می‌دانست. در همین راستا تیم مدیریت دانش، سهامداران کلیدی را شناسایی و شبکه خود را گسترش داد. مشارکت چندین بخش در بحث مدیریت تغییر برای اطمینان از موفقیت مهم است. برای ایجاد برنامه مدیریت دانش، مشارکت تیم بهبود فرآیند و همچنین سایر شرکای تجاری و کارکنان مهم بود. نقشه‌های فرآیند داخلی توسعه داده شد و فرآیندها از طریق اینترنت شرکت ارتباط برقرار کردند.

3. Streaming Services & Satellite TV

4. معاون سیستم مدیریت دانش در شرکت AT&T



وقتی نوبت به فناوری رسید، همه ذینفعان در همه سطوح باید درگیر می‌شدند. اوهاالوران هنگام تعامل با ذینفعان کلیدی، اهمیت تمرکز ارتباطات با اهداف تجاری کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را توضیح داد. همچنین منابع مالی از طریق چرخه‌های برنامه‌ریزی سالانه فناوری اطلاعات و کسب‌وکار توسعه یافت. اوهاالوران در ادامه فعالیت خود، بررسی‌های منظم سلامت سازمانی را با مدیران اجرایی و سایر شرکای کلیدی انجام داد.

۳

نمایش ارزش سیستم‌ها، فرآیندها و افراد به‌طور مستمر

در حین ایجاد یک برنامه، مهم این بود که اطمینان از نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش در کسب‌وکار حاصل شود. اوهاالوران به‌طور مداوم از تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش استفاده می‌کرد تا اطمینان حاصل شود که همسویی با اهداف سازمانی هر بخش وجود دارد.

۴

نمایش ارزش سیستم‌ها، فرآیندها و افراد به‌طور مستمر

وقتی DirecTV و AT&T تصمیم به ادغام گرفتند که هر دو سازمان وظایف مراقبت از مشتری را داشتند. چشم‌انداز کاری که قرار بود به‌صورت مشترک انجام شود باید مورد بحث قرار گرفته و جلساتی برگزار می‌شد تا هر دو حوزه به هم متصل شوند و شبکه‌سازی و ایجاد رابطه رخ دهد. کاری که اوهاالوران قبل از ادغام انجام داد، ایجاد فرآیندی تدریجی بود. اوهاالوران گفت که بزرگ‌ترین چالش در رابطه با نقش مدیریت دانش در ادغام، آموزش تیم خود برای اطمینان از حضور آن‌ها بود. او معتقد بود که مهم است که همه اعضای تیم، داستان یکسانی را تعریف کنند، به زبان همان تجارت صحبت کنند و تا پایان مسیر مشارکت کنند.



همکاری و مشارکت
AT&T و DirecTV
برای ترسیم مسیری
روشن و مطمئن در
مدیریت دانش

Source: HOW AT&T MANAGED KNOWLEDGE THROUGH THE DIRECTV AND AT&T MERGER Session Overview from APQC's 2016 KM Conference



6 Intelligent Search



به کارانداختن جستجوی هوشمند

ترجمه و تدوین: حسین خدایاری

کارشناس ارشد مدیریت دانش



پیشرفت جستجوی سازمانی یکی از عمیق‌ترین پیشرفت‌های اکوسیستم داده معاصر است. در این فرآیند، جستجو از اتکای شدید به کلمات کلیدی صرف فراتر رفته و موارد بیشتری را در بر می‌گیرد که شامل تعامل زبان طبیعی یکپارچه بین کاربران سازمانی و داده‌های آن‌ها می‌باشد.

تعاملات زبان طبیعی با سیستم‌های داده از طریق جستجوی شناختی، به چندین جنبه از هوش مصنوعی متکی است، از جمله:

هوش مصنوعی مکالمه‌ای: این جنبه از هوش مصنوعی پیش از این به عنوان تعامل زبان طبیعی معرفی شده است. هوش مصنوعی مکالمه‌ای به کاربران امکان می‌دهد سوالات خود را به زبان طبیعی بپرسند و به همان روش پاسخ دریافت کنند.

استدلال نمادین: این جنبه مبتنی بر قوانین پایگاه دانش سنتی هوش مصنوعی، به شدت بر طبقه‌بندی، نمودارهای دانشی و درک اساسی مفاهیم





کسب و کار متکی است.

یادگیری ماشین: این جنبه اغلب با شبکه‌های عصبی عمیق به کار گرفته می‌شود. رویکردهای مختلف یادگیری ماشین - از جمله یادگیری تحت نظارت و بدون نظارت - برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ سریع به جستجوها ضروری هستند.

هوش مصنوعی عصبی نمادین: تلفیق آمار هوش مصنوعی یا پایه یادگیری ماشین با دانش یا جنبه استدلال نمادین آن بر کاستی‌های هر رویکرد مربوطه برای بهینه‌سازی قابلیت‌های جستجو غلبه می‌کند. جان روتر، رئیس بازاریابی در کاتانا گراف، می‌گوید:

در طول سال‌های اخیر بسیاری از فروشندگان در مورد جستجو به‌عنوان پیدا کردن سوزن در انبار کاه صحبت می‌کردند. در حالیکه استفاده از نمودارهای هوش مصنوعی و دانش

پیش‌بینی‌کننده، یافتن یک سوزن در انبار کاه نیست، در واقع به شما می‌گوید که یک سوزن در انبار کاه وجود دارد. نمودار و هوش مصنوعی می‌توانند در پیش‌بینی و کمی‌سازی داده‌ها کمک‌کننده باشند، در مورد داده‌ها به شما اطلاعات دهند و آن‌ها را با دقت و صحت واقعی اندازه‌گیری کنند.



ابعاد جستجوی چندگانه

رابطه نزدیک بین جستجو و هوش مصنوعی تا حد زیادی مسئول حرکت هوش مصنوعی به سمت جستجو است. فراوانی هوش مصنوعی، سودمندی جستجو را فراتر از یک رویکرد صرف کلیدواژه‌ای، گسترش داده است. امروزه، ابعاد متعدد جستجو شامل تطابق دقیق یا تقریبی برای نتایج و همچنین رتبه‌بندی آن‌ها، بازگشته است. همانطور که قبلاً ذکر شد، برجسته‌ترین ابعاد، جستجوی محاوره‌ای و شناختی است.



کشاو پینگالی، مدیر عامل و یکی از بنیانگذاران کاتانا گراف، گفته است:

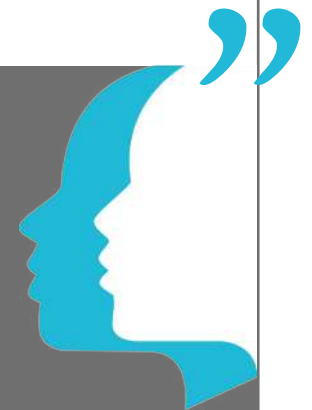
جستجوی محاوره‌ای به این معناست که یک عبارت را با زبان طبیعی تایپ می‌کنید و همانطور که با الکسا یا رایانه صحبت می‌کنید، پاسخ‌ها را دریافت می‌کنید. جستجوی شناختی اساساً در مورد استفاده از دانش در مورد کاربر و دستیابی به نتایج بهتر است.



یک مثال اساسی از جستجوی شناختی، ارائه نتایج آب‌وهوا برای موقعیت مکانی کاربر است، بدون اینکه کاربر هنگام پرس‌وجو در مورد آب‌وهوا، مکان خود را مشخص کند.

پیامدهای جستجوی شناختی برای کاربران جستجوی سازمانی قابل توجه است. این موضوع نشان می‌دهد که جستجوی مؤثر، مبتنی بر درک ویژگی‌های اساسی مانند اینکه کاربر چه کسی است، به دنبال چه چیزی است و چگونه آن معنا را با زبانی خاص جستجوها می‌کنند؛ می‌باشد. همه این دانش در ابتدا از کاربران نهایی سازمان‌ها، اصطلاحات مورد استفاده آن‌ها و اهداف تجاری خاص سرچشمه می‌گیرد. اغلب دانش مختلف در مورد کاربران، اهداف آن‌ها و مفاهیم سلسله مراتبی مربوط به آن‌ها در نمودارهای دانش انباشته می‌شود. نیل برنت، مدیر ارشد فناوری در Arria NLG اظهار داشت:

تحلیل‌های مناسب در سیستم به شما این امکان را می‌دهد به سؤالات بیشتری پاسخ دهید. هرچند در برخی موارد، همه چیز صرفاً آماری است.



در نهایت، راه‌حل‌های جستجوی شناختی فوری‌ای برای پاسخگویی سریع به سؤالات وجود دارد، که برخی معمولاً از ۲ شیوه آموزش مدل یادگیری ماشینی (طولانی و پرهزینه) و ایجاد طبقه‌بندی دستی صرف نظر می‌کنند.

هوش مصنوعی محاوره‌ای

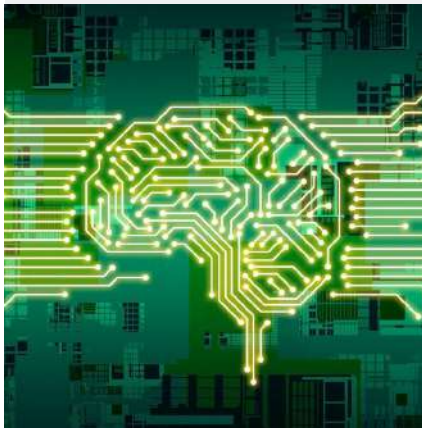
ماهیت محاوره‌ای جستجوی شناختی، پیامدهای محاوره‌ای آشکار هوش مصنوعی دارد. این تنوع هوش مصنوعی شامل طیف گسترده‌ای از فناوری‌های پردازش زبان طبیعی از جمله تولید زبان طبیعی، پرس‌وجو و درک است. پاتر خاطر نشان کرد که ترکیب این فناوری‌ها منجر به یک مکالمه مبتنی بر سیستم با فرد می‌شود به طوری که آنها ممکن است با یک سؤال شروع کرده و از طریق فرآیند ابهام‌زدایی از سؤال خود، پاسخ دریافت کنند. این موضوع واقعاً یک عنصر از گفتگو است. زمینه‌سازی سؤالات یک فرد با ویژگی‌ها و علایق او برای این تعاملات ضروری است. به گفته برنت، ظرفیت پلتفرم‌های جستجوی هوشمند برای درک زمینه‌های فراگیر سؤالات، کاربران را قادر می‌سازد «مورد جذابی را پیدا کرده و جزئیات بیشتری را بررسی کنند».

مفهوم هوش جمعی برای تعیین زمینه کاربر و اجازه دادن به سیستم‌ها برای هدایت مکالمات در راستای علایق پرسش‌گرها بسیار مهم است. پاتر می‌گوید:

جایی که واقعاً شروع به دیدن ارزش می‌کنید، این ایده استفاده از اعمالی است که دیگران در اطراف شما انجام می‌دهند، زیرا این هوش جمعی زمینه‌های ارزشمندی را اضافه می‌کند که در واقع نرخ بازدهی را افزایش می‌دهد.

علاوه بر هدایت جستجوها یا سؤالات فردی به مکالمات، هوش مصنوعی محاوره‌ای نیاز به پاسخ‌های دقیق از طریق پرس‌وجوهای رسمی را منسوخ می‌کند. پینگالی خاطر نشان کرد: ایده این است که از زبان‌های برنامه‌نویسی فاصله بگیریم و با استفاده از تکنیک‌هایی که برای افراد آسان‌تر است، ورودی رایانه‌ها را برای جستجو دریافت کنیم.

”
هوش مصنوعی
محاوره‌ای می‌تواند در
چت بات هوشمند،
سامانه پاسخگویی
هوشمند تلفنی و
یا حتی دستیارهای
صوتی مورد استفاده
قرار بگیرد.“



جستجوی هوشمند

زیربنای محاسبات شناختی برای تعاملات محاوره‌ای با سیستم‌های جستجو، به اندازه خود این رشته گسترده است. تجزیه و تحلیل سریع سوالات زبان طبیعی برای پاسخ‌های جستجوی مناسب شامل رویکردهای مختلفی است. از نظر آسمن این رویکردها عبارتند از تشخیص گفتار، طبقه‌بندی، استخراج موجودیت، پردازش مبتنی بر قوانین، کاهش‌ها و یادگیری ماشینی که ترکیبی از رویکردهای آماری و غیرآماری هستند - زیرا شما به چیزی اهمیت می‌دهید که در حال حل کردن آن هستید نه چیزی که باعث حل شدن آن می‌شود. برخی از رویکردهای فراوان در جستجوی هوشمند عبارتند از:

شبکه‌های عصبی عمیق

این مدل‌های یادگیری ماشینی نمونه‌ای از روش آماری مورد اشاره آسمن هستند. ولز گفت: "کدگذاری و دسته‌بندی (word embedding) کلمات از سال ۲۰۱۲ آغاز شد. اکنون ما در حال رسیدن به مدل‌های ترانسفورماتور مانند BERT هستیم که از پیشرفته‌ترین مدل‌ها در یادگیری ماشینی هستند." استدلال نمادین: این شکل از هوش مصنوعی جنبه غیرآماری آن را نشان می‌دهد و بر تعریف طبقه‌بندی، استفاده از هستی‌شناسی‌ها و آرایه‌بندی اطلاعات بر روی نمودارهای دانش برای استدلال هوشمند (در مقابل یادگیری) با قوانین استوار است.

هوش مصنوعی عصبی نمادین

ولش توضیح داد که این رویکرد پایه‌های آماری و غیرآماری هوش مصنوعی را برای ارائه دانش واقعی برای استدلال با توانایی تشخیص الگوی «یک دیدگاه کاملاً آموخته‌شده برای ایجاد فهم و درک معنایی غنی‌تر از زبان» ترکیب می‌کند.

زبان‌شناسی محاسباتی

برنت توضیح می‌دهد که این رشته به سیستم‌های جستجوی شناختی امکان می‌دهد «کلمات مناسب را برای بیان درست یافته‌ها انتخاب کنند». "این موضوع الگوهای شناسایی شده را توصیف می‌کند، اما به گونه‌ای که آن‌ها را زمینه‌ای می‌کند تا خواننده بدون نگاه کردن به تعداد زیادی نمودار که ممکن است گیج‌کننده باشد، معنای آن‌ها را بفهمد."



ربات‌ها

عوامل نرم‌افزاری می‌توانند به‌عنوان رابطی برای تعاملات کاربر عمل کنند یا تجزیه و تحلیل داده‌های پشتیبان را برای جستجوهای که آسمن از آن به‌عنوان «کاهش‌ها» یاد می‌کند، ارائه دهند. آسمن اظهار داشت: «ما از تکنیک‌های ربات برای تجزیه و تحلیل آنچه گفته می‌شود استفاده می‌کنیم. ما سؤالات پرسیده شده و پاسخ‌های داده شده را تجزیه و تحلیل می‌کنیم و سعی می‌کنیم آن را ساده کرده تا انجام تجزیه و تحلیل روی آن آسان‌تر شود.»

اتوماسیون طبقه‌بندی استدلال نمادین تعدادی از فناوری‌ها و رویکردهای معنایی را برای استنتاج هوشمندانه در مورد مفاهیم تعریف شده توسط کسب و کار به کار می‌گیرد. گنجاندن آن با روش‌های هوش مصنوعی اضافی که در جستجوی شناختی دخیل هستند، مزیت قدرتمند ساخت طبقه‌بندی‌ها را بدون تلاش‌های جامع برای انجام این کار به صورت دستی ایجاد می‌کند. پاتر گفت: «شما سعی می‌کنید به جای اینکه طبقه‌بندی را به یک تمرین مدل‌سازی عظیم تبدیل کنید، تا آنجا که ممکن است آن را از طرف کاربران به‌طور خودکار انجام دهید.»

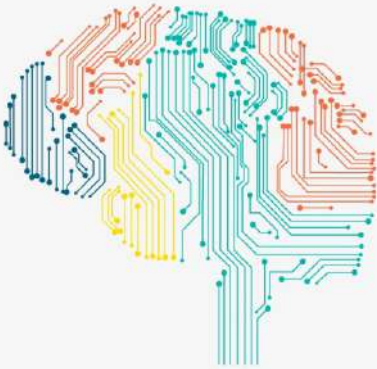
درک سلسله مراتبی معنای اصطلاحات برای دانش اساسی به منظور استدلال پیشرفته بسیار مهم است. ولز بیان دارد که گزینه‌های موجود در این فضا می‌توانند این فرآیند را با به دست آوردن انواع اطلاعات در سطح استخراج دانش، خودکار کنند؛ این اطلاعات عبارتند از اصطلاحات، موجودیت‌های خاص، تکه‌هایی از متن، اصطلاحات ترکیبی.

جستجوی هوشمند

دیدگاه برنت به دو دلیل مهم است. اول، ارزش مداوم طبقه‌بندی‌ها را به عنوان ارائه «دقت» بی‌خطا در عصر یادگیری ماشین تقویت می‌کند. دوم، هشدار اصلی را در مورد اتکا به یادگیری ماشینی برای جستجوی شناختی یا کاربردهای زبان طبیعی - اتکای آن به داده‌های آموزشی - ارائه می‌دهد. این نگرانی با موارد استفاده از یادگیری نظارت‌شده مشخص می‌شود که در آن داده‌های آموزشی برچسب‌گذاری شده اغلب کمیاب، یافتن و تفسیر آن گران و انجام آن بسیار زمان‌بر است.

سازمان‌ها می‌توانند از این موضوع که اغلب پروژه‌های یادگیری ماشینی با تکنیک‌های تکیه بر یادگیری بدون نظارت، به طور قابل توجهی زمان ارزش‌گذاری برای راه‌حل‌های جستجوی شناختی را کاهش می‌دهند، کنار بگذارند. به گفته پنگالی، «مزیت یادگیری بدون نظارت این است که





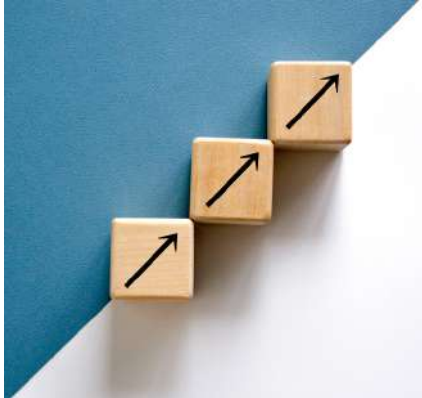
برچسب‌گذاری لازم نیست. بنابراین، چیزی که در سطحی شهودی می‌یابید، شباهت بین چیزها در مقابل برخی برچسب‌ها است.» بنابراین، سیستم‌های جستجوی شناختی برتر، از هر دوی این تکنیک‌های یادگیری ماشینی برای تسریع زمان لازم برای شروع به کارگیری از آن‌ها برای تعاملات محاوره‌ای با منابع داده استفاده می‌کنند.

در بیشتر موارد، جفت کردن آن‌ها برای ایجاد دانش یا پایگاه طبقه‌بندی برای اجرای دقت مبتنی بر قوانین که برنت توضیح داد، سودمند است. به‌عنوان مثال، اگر یک شرکت بخواهد برای یک دانش خاص در اسناد مجزا جستجو کند، این معیارهای آماری دانش را از اسناد زیربنایی به‌صورت ماشینی یاد می‌گیرد. این برنامه چیزهایی را درک می‌کند که ممکن است قبلاً به صراحت ندیده باشید. سرعت این عملکرد به ویژه زمانی که در نظر گرفتن مجموعه‌ای از داده‌های آموزشی سازمان‌ها نیاز به تولید و پرداخت هزینه به دیگران برای برچسب‌گذاری دارد یا ساخت دستی طبقه‌بندی‌ها نیازمند اختصاص زمان و تلاش هستند، سودمند است.

نتیجه‌گیری

نکات کلیدی حاصل از تکنیک‌های جستجوی سازمانی معاصر چند وجهی هستند. به‌عنوان یک قاعده، جستجو نه تنها در قلمرو هوش مصنوعی جا افتاده است بلکه به‌عنوان یک پیامد مدرن‌تر، ماهیت ذاتی محاوره‌ای پیدا کرده است. این امر پیدا کردن نتایج را تسریع می‌کند، کیفیت آن‌ها را بهبود می‌بخشد و ارزش اساسی تولید شده از جستجوی سازمانی را به‌طور تصاعدی افزایش می‌دهد.

نکته کلیدی دیگر این است که جستجو به معنای واقعی کلمه به عنوان نقطه پیوند هوش مصنوعی عمل می‌کند. همانطور که قبلاً ذکر شد، تحولات عظیم در این فضا از هر دو رویکرد یادگیری ماشینی آماری و رویکرد مبتنی بر دانش غیرآماری ناشی می‌شود.



راهکارهای ارتقاء فرهنگ مدیریت دانش در سازمان های دولتی

ترجمه و تدوین: محمدحسن بختیاری

کارشناس ارشد مدیریت دانش

مهم ترین بخش پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان های دولتی، بالا بردن آگاهی تمامی مدیران در همه رده ها و حتی کارکنان جزء است. برای این که سازمان بتواند فعالیت های مدیریت دانش خود را راهبری کند باید مفهوم مدیریت دانش به صورت روشن، تفهیم و در مورد منافع آن در بین همه کارکنان سازمان صحبت شود.

با توجه به مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییرات ناگهانی و کار با سیستم جدید، صرف زمان و تمرکز بر پیاده سازی گام به گام و ابتدایی مدیریت دانش، بسیار حائز اهمیت است. اجرای هر سیستم به صورت آرام و سنجیده، مواجهه با تغییرات را آسان و امکان پذیرتر کرده و به سازمان فرصتی برای تجزیه و تحلیل پذیرش کاربر، تعدیل مسائل و یادگیری از اشتباهات برای بهبود بهتر سیستم مدیریت دانش می دهد.



مدیران سازمان‌های
دولتی اثرگذارترین
نقش را در ارتقاء
فرهنگ مدیریت
دانش دارند.



یکی از مهم‌ترین
فاکتورهای شکست
مدیریت دانش در
سازمان، عدم وجود
مسئولیت‌پذیری و
نبود حمایت مدیریت
ارشد سازمان است.

پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش منافع بسیاری برای سازمان در پی دارد. ممکن است سازمان به جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش درآمد بیشتری کسب نکند، اما کاهش هزینه‌ها یکی از منافع قطعی حاصل از این اقدام است. هرچند برخی از سازمان‌ها به جهت نوع فرهنگ سازمانی خود، قادر به ایجاد سیستم مدیریت دانش نیستند.

در ادامه برخی اقدامات مهم در راستای ارتقاء فرهنگ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱ شناسایی و بررسی فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی بر اساس نیازهای پرسنل سازمان جهت کاهش احساس عدم اطمینان و داشتن منابعی برای هدایت اقدامات خودشان بنا شده است. این نیاز به کاستن از احساس عدم اطمینان با تکامل استانداردهای رفتاری (بایدها و نبایدها) و معیارهایی برای درک وقایع برطرف می‌شود. فرهنگ سازمانی یعنی سازمان‌ها چگونه کارها را پیش می‌برند. فرهنگ سازمانی، شرح یک سازمان را از درون خود تعریف می‌کند و هدف اصلی آن کمک به توجیه و آماده‌سازی اعضای سازمان برای هم‌راستایی در عمل به اهداف سازمان است. فرهنگ سازمانی مجموع باورها و آداب و رسوم است که مانند چسب اعضای سازمان را با هم یکپارچه می‌کند.

با توجه به تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار و عملکرد کارکنان در نحوه اجرای وظایف، شناخت و ارزیابی مناسب این فرهنگ پیش از انتخاب سیستم مدیریت دانش اهمیت ویژه‌ای دارد. نیروی پیشران و عامل موفقیت سیستم مدیریت دانش نیروی انسانی سازمان است و نقشی کلیدی در موفقیت سیستم دارد. ظرفیت، توانایی و امکانات نیروی انسانی سازمان بخش حیاتی نیازهای کسب‌وکار است و باید به‌عنوان عامل کلیدی در آماده‌سازی مورد کسب‌وکار (Business case) برای مدیریت دانش در نظر گرفته شود. به‌عنوان مثال در صورت عدم دسترسی کارکنان به کامپیوتر و نبود تجربه فعالیت با سیستم، تهیه نرم‌افزار به طور قطع متضمن موفقیت مدیریت دانش نیست.

۲ مسئولیت‌پذیری و حمایت مدیران ارشد

مدیریت دانش نیازمند راهبری، تصمیم‌گیری قاطع و تهیه برنامه مدیریت تغییر از سوی مدیریت ارشد سازمان است. شاید بتوان گفت از آنجا که مدیریت دانش از طریق مدیریت سازمان مقبولیت و مشروعیت گرفته و با استراتژی‌های سازمان هم‌راستا می‌شود، نیازمند حمایت و توجه مدیریت ارشد است.

وبر و پترسون دو محقق حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش، اذعان داشته‌اند که یکی از مهم‌ترین فاکتورهای شکست مدیریت دانش در سازمان، عدم وجود مسئولیت‌پذیری و نبود حمایت مدیریت ارشد سازمان است. پشتیبانی مدیریتی باید مداوم و مستمر باشد و در نظر داشتن این نکته خالی از اهمیت نیست که در صورت استفاده از مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار سیاسی در سازمان، امکان شکست آن بالا می‌رود.

۳ تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها

ساختار سازمانی و سلسله‌مراتبی، نقش مهمی در تعیین نحوه توزیع قدرت، تصمیم‌گیری، میزان آزادی و موانع بین گروه‌های مختلف و افراد دارد. لذا تعیین یک ساختار سازمانی و متولی برای مدیریت دانش، بر خواست و تمایل کارکنان جهت خلق و تسهیم دانش موثر بوده و تعیین‌کننده نحوه راهبری برنامه مدیریت دانش است. متولی مدیریت دانش، تیم مدیریت دانش و تسهیلگران دانش سه نقش اساسی در ساختار مدیریت دانش هستند.

متولی مدیریت دانش در سازمان نقش مهمی را در پیشبرد و راهبری اهداف مدیریت دانش دارد. پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سازمان، موجب تغییرات بسیاری خواهد شد؛ بنابراین سیستم مدیریت دانش باید توسط فردی با تجربه طولانی‌مدت در سازمان راهبری شود. فردی آشنا با اهداف و فرآیندهای سازمان، کاندید مناسبی برای به‌عهده گرفتن این مسئولیت است. البته افزون بر خبرگی و تجربه باید عوامل شخصیتی و مهارتی مانند روابط عمومی بالا، تمایل به بهبود و رشد و علاقه‌مندی به سیستم مدیریت دانش، در انتخاب متولی مدیریت دانش مورد سنجش قرار گیرد.

مدیران واحدهای سازمان می‌بایست در قالب تیم و یا کمیته مدیریت دانش، مسئولیت سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای سیاست‌های مدیریت دانش را به عهده داشته باشند.

تسهیلگران دانش به‌عنوان افرادی که بیشترین فعالیت را در مدیریت دانش شرکت دارند، مسئول اجرای سیاست‌های تیم مدیریت دانش هستند.



تا زمانیکه افراد نقش و وظایف خود را ندادند، نمی‌توانند در سیستم مدیریت دانش اثرگذار باشند.



تقویت انگیزه
افراد جهت به
اشتراک گذاری
تجارب، مهم‌ترین
عامل محرک مشارکت
نیروی انسانی

source: Handbook of research on
implementing knowledge manage-
ment strategy in the public sector /
Yousif Abdullatif Albastaki/2018

۴

تخصیص بودجه و نیروی انسانی (منابع)

از آنجا که مدیریت دانش تا حد زیادی نیازمند منابع انسانی، مالی و مادی است؛ مدیریت سازمان می‌بایست منابع ضروری را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تخصیص دهد. "تخصیص منابع" شامل تخصیص افراد حرفه‌ای و بودجه کافی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

۵

ایجاد نظام انگیزش و پاداش مدیریت دانش

شاخص‌های ارزیابی عملکرد که منجر به پاداش‌دهی در سازمان می‌شود می‌بایست توسط مدیر مربوطه بازبینی شده و معیارهای متناسب با فعالیت‌های مدیریت دانش به این سیستم ارزیابی افزوده شود. هم‌چنین باید در نظر داشت که در صورت تخصیص پاداش مستقیم برای مدیریت دانش؛ این پاداش‌ها نباید پیش پا افتاده باشند.

حفظ اطلاعات و دانش به صورت ضمنی و تصور کسب قدرت از طریق نگهداشت و نه اشتراک دانش، دلیل اصلی عدم موفقیت بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش است. این نگرش را می‌توان با به‌کارگیری مشوق‌های انگیزشی مانند پاداش و مزایا، ارزیابی عملکرد و ارتقای رتبه شغلی یا حتی حرکات تقدیر و تشکر ساده و زبانی از سوی مدیریت ارشد تغییر داد.

۶

ایجاد نظام مالکیت فکری

در نظام مالکیت فکری، جهت حمایت از نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها، برای پدیدآورندگان و صاحبان آن‌ها دو نوع حقوق اقتصادی و معنوی (اخلاقی) در نظر گرفته شده است. در قلمرو این نظام، حقوق مالی و همچنین حقوق معنوی در نظر گرفته شده است که حقوق معنوی امتیازاتی غیرمالی‌اند که برای حمایت از شخصیت پدیدآورنده به‌وجود آمده‌اند.

اطمینان افراد از حفظ مالکیت ثبت دانش و تجربه خود سبب ارتقای میزان تعهد و کوشا بودن آن‌ها در اجرای دقیق و صحیح دستورالعمل‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش می‌شود. بدین ترتیب، پیاده‌سازی سیستم پاداش تسهیل شده و ارائه‌دهندگان دانش اعتبار دانشی کسب می‌کنند. هم‌چنین، بهبود و توسعه سیستم مدیریت دانش نیز به جهت مسئولیت افراد در برابر دانش ثبت شده خود، تسهیل می‌شود. از طرف دیگر، تعیین مالک دانش ثبت شده منجر به امکان پرسش از وی توسط سایر دانشکاران، رفع ابهامات احتمالی و تکمیل و به‌روزرسانی دانش می‌شود.



8 Strategy



توسعه استراتژی مدیریت دانش توسط رهبران ارشد سازمان

ترجمه و تدوین: سعید عبدالملکی

کارشناس ارشد مدیریت دانش

پشتیبانی رهبری ارشد یکی از عوامل حیاتی برای توسعه برنامه مدیریت دانش در سازمان‌ها است. این پشتیبانی و حمایت به ایمن کردن منابع و تامین بودجه کمک کرده، مدیریت دانش را با اهداف تجاری هماهنگ و مشارکت کارکنان را در پیاده‌سازی این برنامه افزایش می‌دهد.

برای توسعه یک استراتژی مدیریت دانش که رهبران ارشد بتوانند از پس آن برآیند، به یک کسب‌وکار تجاری نیاز دارید که منعکس‌کننده درک عمیقی از نیازهای دانش حیاتی سازمان باشد. برای اینکار در گام نخست می‌بایست مسئله را تعریف کنید.

تعریف مسئله

اولین گام در ایجاد یک استراتژی مدیریت دانش، تعریف مشکل کسب و کار به عنوان هدف اساسی از پیاده‌سازی مدیریت دانش است. در این راستا توجه به اهداف استراتژیک سازمان حائز اهمیت بوده و پاسخ به این سوالات اساسی می‌تواند به هدایت مکالمات شما با رهبران ارشد کمک بسزایی کند:

۱. آیا دانش موجود در سازمان برای رقابت کافی است؟
۲. نوآوری و رفع نیازهای بلندمدت مشتریان نیازمند چه دانشی است؟
۳. تجزیه و تحلیل سازمان چه نتایجی دارد؟
۴. اشتراک‌گذاری دانش چه تاثیر مثبتی دارد؟
۵. چالش‌های فعلی یا آتی در مدیریت دانش چیست؟
۶. موفقیت KM در سازمان ما چگونه به نظر می‌رسد؟

پاسخ به این سوالات به شما کمک می‌کند تا استراتژی مدیریت دانش خود را با انتظارات رهبری و همچنین فرصت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و چالش‌های بالقوه سازمان هماهنگ کنید. این امر به نوبه خود، شما را به سمت ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش مناسب راهنمایی می‌کند. برای مثال، اگر سازمان شما در معرض از دست دادن دانش به دلیل بازنشستگی یا موارد شبیه به آن است، ممکن است رویکردهایی را بخواهید که دانش حیاتی را جذب و حفظ کنند. اما اگر سازمان شما در حال گسترش است، تمرکز بر ارتباط میان استخدامی‌های جدید به متخصصان اهمیت بیشتری دارد.

ایجاد طرح عملی کسب و کار

یک طرح عملی کسب و کار شامل موارد زیر است. به گونه‌ایی که مورد تجاری شما باید تاکید کند که سازمان چگونه از اشتراک دانش و همکاری در این حوزه منتفع خواهد شد.

- اهمیت استقرار پروژه مدیریت دانش در سازمان و تشریح هر یک از فازهای اجرایی.
- معرفی ذی‌نفعان کلیدی پروژه (حامیان مالی و سایر ذینفعان کلیدی، نقش‌های فعلی یا بالقوه و مخاطبان هدف)
- قابلیت دسترسی به جزئیات برنامه مدیریت دانش (در سطح سازمانی یا بومی‌سازی شده در واحدهای تجاری، توابع یا مناطق جغرافیایی)

توسعه استراتژی
مدیریت دانش
در سازمان نیازمند
درک عمیقی از
نیازهای دانشی
سازمان است.





- لیست منابع درگیر و پیش‌بینی خطرات احتمالی
- جدول زمانی با نقاط عطف واضح

برای ایجاد یک فایل تجاری موثر، تمرکز بر اهداف و چالش‌های خاصی که در گفتگو با مدیران ارشد شناسایی شده، حائز اهمیت است. به عبارت دیگر مطمئن شوید که بر نحوه استفاده از دانش تاکید می‌شود، نه چگونگی دستیابی به آن.

سود واقعی کسب‌وکار زمانی رخ می‌دهد که دانش در راستای افزایش نوآوری، کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی و افزایش کیفیت استفاده شود. بهتر است با اعداد و ارقام با مدیران صحبت کنید تا صحبت‌های شما تاثیرگذارتر باشد.

معیارها

هنگام راه‌اندازی برنامه KM تطابق کامل مفروضات با ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش از اهمیت بسزایی برخوردار است. این امر با اندازه‌گیری سرمایه‌گذاری‌های این حوزه، خروجی‌ها و نتایج انجام می‌شود.

در این راستا اقداماتی را انتخاب کنید که منعکس‌کننده اهداف اصلی شما باشد به‌عنوان مثال، اگر هدف شما بهبود کارایی فروش باشد، ممکن است معیارهای نرخ برد و زمان چرخه سودمند باشد.

بسیاری از سازمان‌های پیشرو طرح عملی کسب‌وکار خود را بر اساس زیرمجموعه‌ای از معیارها مورد توجه قرار می‌دهند که به وضوح با صرفه‌جویی در هزینه یا تولید درآمد، مرتبط است. آن‌ها مزایای ناملموس که اندازه‌گیری آن‌ها دشوارتر است - مانند ارتباطات بهبودیافته یا روابط برتر با مشتری - به‌عنوان همبستگی‌های مهمی که با سود مالی حاصل می‌شود، تلقی می‌کنند. اگر تیم مدیریت دانش بتواند داده‌های سختی را برای اعتبار بخشیدن به مورد تجاری خود و نشان دادن تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد ارائه کند، در موقعیت خوبی برای تأمین بودجه مستمر و استدلال برای گسترش برنامه فعلی خواهد بود.

تاکید پروژه
مدیریت دانش بر
نحوه استفاده از
دانش است، نه
چگونگی دستیابی
به آن.

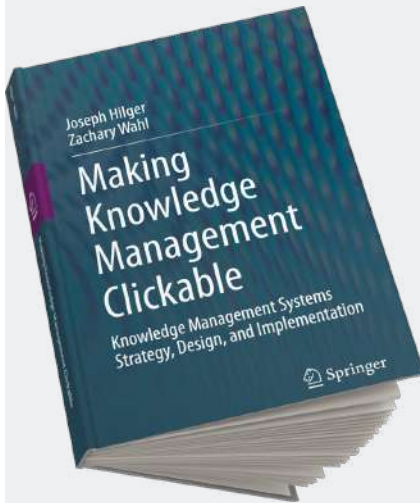
اعتبارسنجی در طول زمان

همانطور که مدیریت دانش در سازمان به مرور زمان بالغ می‌شود و اولویت‌های کسب‌وکار تغییر می‌کند، سازمان باید عملکرد خود را بررسی کرده و استراتژی خود را دوباره مرور کند. پاسخ به سوالاتی همانند موارد زیر در این راستا می‌تواند موثر باشد:

- آیا رویکردهای مدیریت دانش نتایج مطلوبی دارد؟
- آیا نیازهای دانشی یا اولویت‌های کسب‌وکار تغییر می‌کند؟
- آیا فرآیندهای کسب‌وکار با مدیریت دانش تغییر می‌کند؟
- آیا فناوری، فرصت‌های جدیدی برای مدیریت دانش به وجود می‌آورد؟
- آیا KM در حوزه‌های تجاری جدید قابل گسترش است؟
- در صورت وجود شرکای تجاری، باید KM با آن‌ها هماهنگ شود؟

علاوه بر بررسی اقدامات خود، باید از اعضای تیم مدیریت دانش، حامیان مالی و سایر ذینفعان کلیدی مانند کارشناسان موضوع و نمایندگان از مخاطبان KM را درخواست کنید. همچنین باید با رهبران ارشد مکالمه داشته و اولویت‌های کسب‌وکار را بیابید. این بازخورد به شما در تعیین اصلاحات استراتژی مدیریت دانش فعلی و حفظ ارتباط و ارزش برای سازمان کمک می‌کند. سازمان‌هایی که دارای یک استراتژی و نقشه راه مدیریت دانش مستند برای اجرای آن هستند، احتمالاً با اهداف تجاری خود همسو شده و از دارایی‌های دانش برای مزیت رقابتی استفاده می‌کنند.

9 Book



source: Making Knowledge Management Clickable: Knowledge Management Systems Strategy, Design, and Implementation

معرفی کتاب استراتژی، طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش

این کتاب سعی بر پر کردن شکاف میان مدیریت دانش و فناوری را دارد که این شکاف شامل چرخه حیات کامل دانش، اطلاعات و داده‌ها از چگونگی جریان دانش در یک سازمان تا نحوه مدیریت و تجربه کاربران نهایی است. اگر قصد شما طراحی و پیاده‌سازی یک فناوری واحد و یا مجموعه کاملی از سیستم‌های مدیریت دانش است، این کتاب پایه‌های لازم برای موفقیت در این حوزه را فراهم می‌کند. علاوه بر این به شما کمک می‌کند تا نیازها و فرصت‌های سازمان خود را درک کنید، ویژگی‌ها و عملکردها را اولویت‌بندی کرده، با در نظر گرفتن کاربر نهایی به طراحی سیستم خود بپردازید. با اینکار در نهایت شما قادر به ساخت سیستمی هستید که کاربران شما از آن استقبال کرده و ارزش تجاری معناداری را برای سازمان شما محقق می‌کند.

این کتاب در ۳ بخش و ۲۱ فصل نقطه اوج کار جمعی از نویسندگان است، ترکیبی از شصت سال تجربه دقیقاً همان چیزی است که در این کتاب به تفصیل آمده است. راهنمایی‌های آن‌ها با موفقیت‌ها و شکست‌های خودشان و همچنین بسیاری از موارد دیگر که برای ارائه یک مطالعه جامع در مورد تحولات مدیریت دانش و فناوری‌هایی که به توانمندسازی آن‌ها کمک می‌کنند، مورد تحقیق قرار گرفته‌اند. نویسندگان به عنوان بنیان‌گذاران و رهبران بزرگ‌ترین شرکت مشاوره مدیریت دانش اختصاصی جهان که پروژه‌های مدیریت دانش را برای بسیاری از پیچیده‌ترین سازمان‌های جهان اجرا می‌کند، از تجربیات و دانش خود در نگارش این کتاب استفاده کرده‌اند.

عناوین ۳ بخش کتاب

- استراتژی و برنامه‌ریزی تحول مدیریت دانش
- درک سیستم‌های مدیریت دانش
- پیاده‌سازی پروژه سیستم‌های مدیریت دانش



10 Conference



تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده/

متن کامل مقاله: ۲۹

سپتامبر ۲۰۲۲

اعلام پذیرش/ رد:

۱۳ اکتبر ۲۰۲۲

ارسال مقاله نهایی:

۱۱ اکتبر ۲۰۲۲

برگزاری کنفرانس:

۱۱ و ۱۲ نوامبر ۲۰۲۳

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

کنفرانس بین‌المللی فناوری برای مدیریت دانش (ICTKM)

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف گردآوری دانشجویان 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 به‌منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در مدیریت دانش و فناوری‌های دانش‌محور را فراهم می‌کند.

محورهای اصلی کنفرانس

- یادگیری سازمانی
- مدیریت منابع انسانی
- ابزار و فناوری‌های مدیریت دانش
- بکارگیری راهکارهای مدیریت دانش
- انتقال دانش و تخصص
- مدیریت فرآیند کسب و کار
- هدایت و انتشار دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- استراتژی‌های کسب و کار
- ارتباط، همکاری و اشتراک اطلاعات



مساوران

توسعه آینده

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