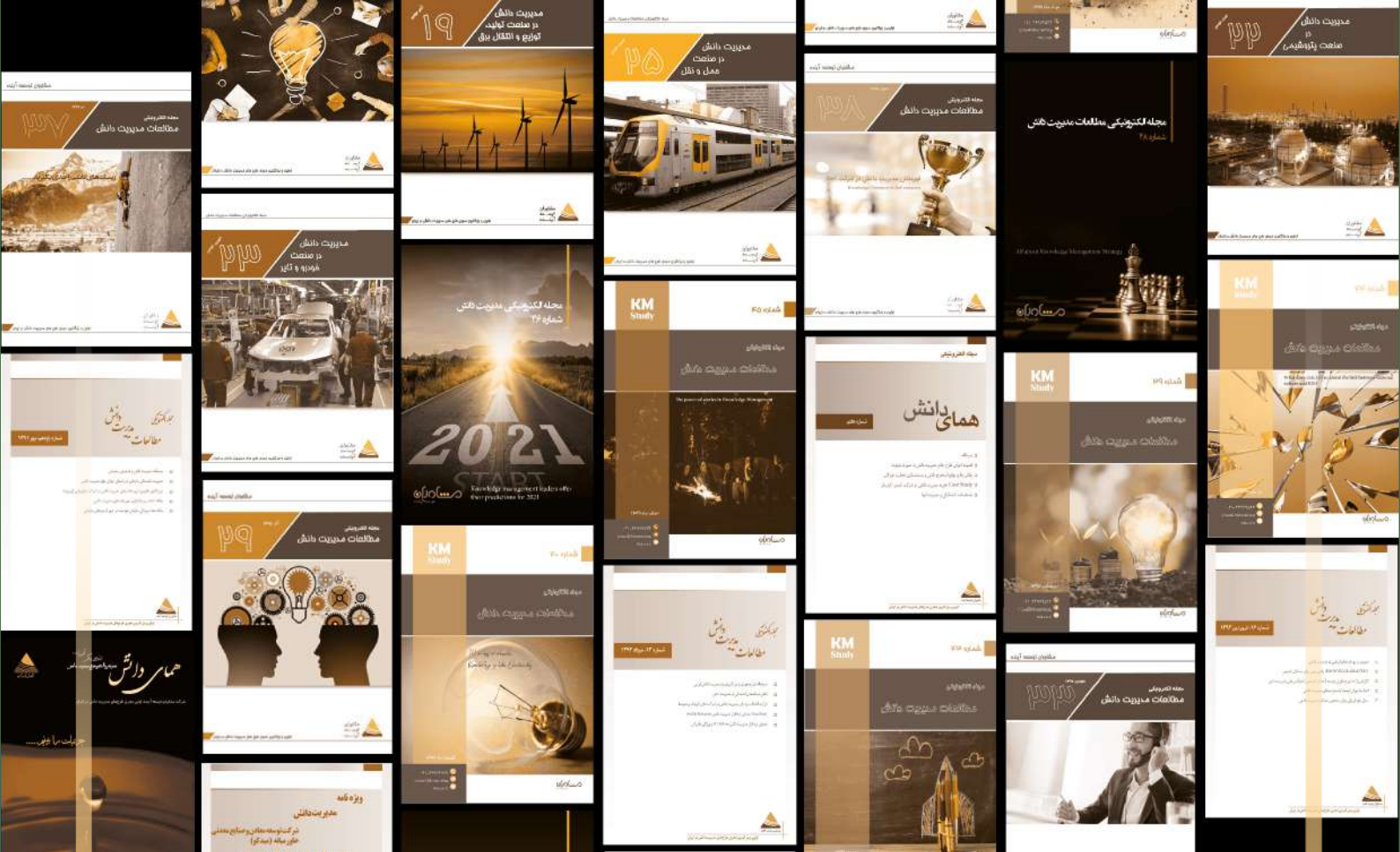


# مجله الکترونیک مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۰

”آنهایی که در کار نشر هستند می‌دانند که انتشار ۵۰ شماره منظم مجله‌ای تخصصی، بدون هیچ برنامه درآمدزایی، جز با یک تیم همفکر و همراه برای توسعه یک مبحث نوین مقدور نیست.“





## هیات تحریریه

**مدیرمسئول: نوید نظافتی**  
**سر دبیر: امیر خسروانی**

- نوید نظافتی
- امیر خسروانی
- محمدحسن بختیاری
- سحر یاقوتی
- روح اله خزایی
- محمد حقیقی فرد
- الهه جدیدزاده
- حامد کوچک پور
- هدی عباسی



دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

**ویراستار: الهه جدیدزاده**  
**طراح و صفحه آر: فاطمه فصیحی**

پنجاه شماره همراه با مدیریت دانش ایرانی	۴
مدیریت دانش در Tata Chemicals	۶
مدیریت دانش در وزارت ترابری ایالات متحده آمریکا (مطالعه موردی اداره حمل و نقل ویرجینیا)	۱۰
پیاده‌سازی مدیریت دانش در هوآوی	۱۳
مدیریت دانش در ویزاگ استیل	۱۷
مدیریت دانش در شرکت جنرال الکتریک	۲۱
مدیریت دانش در شرکت خودروسازی فورد	۲۵
مدیریت دانش در شرکت معدنی ریوتینتو	۲۹
راهکارهای مدیریت دانش در صنعت هوایی با بررسی ۲ شرکت برتر	۳۲
مدیریت دانش مکان‌محور دیجیتال در مدیریت شهری	۳۵
مدیریت دانش در بانک توسعه آسیایی (ADB)	۳۹
مدیریت دانش در شرکت مارس	۴۴
مدیریت دانش در دولت امارات متحده عربی	۴۷
مدیریت دانش در آزمایشگاه‌های باکمن	۵۲
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۵۵
معرفی کتاب مدیریت دانش	۵۶



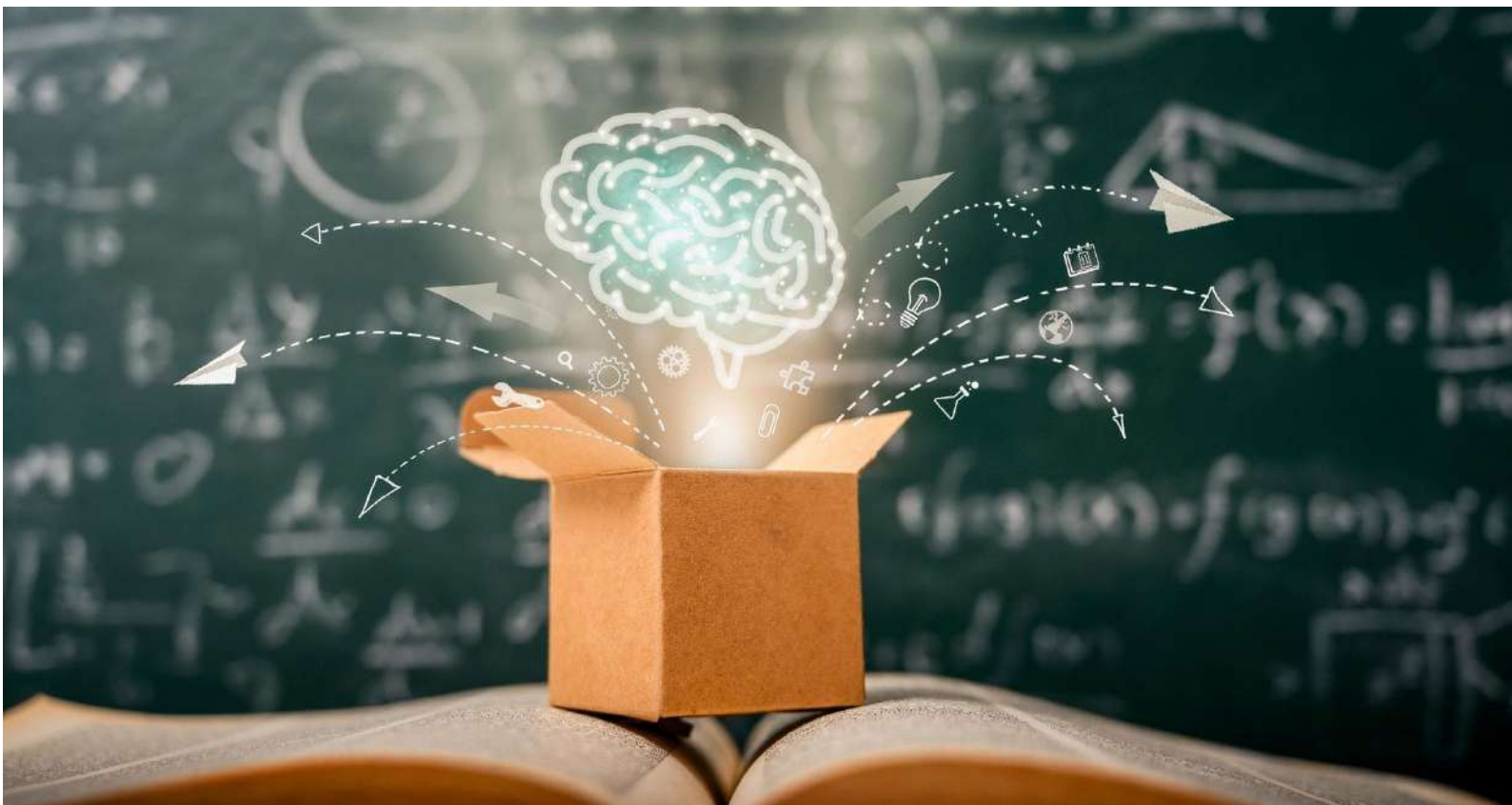
نوید نضافتی  
مدیر مسئول مجله مطالعات مدیریت دانش

## پنجاه شماره همراه مدیریت دانش ایرانی

این پنجاهمین شماره مجله تخصصی مطالعات مدیریت دانش است.

هفده سال تجربه مشاوران توسعه آینده در پایه‌ریزی رویکردهای اجرایی مدیریت دانش در ایران، جز با توسعه همزمان فرهنگ عمومی کسب و کارها در زمینه مدیریت دانش ممکن نبود. آن زمان که مشاوران اولین راهکارهای اجرایی مدیریت دانش را به صنایع کشور معرفی می‌نمود، با این چالش روبرو بود که سازمان‌ها هیچ دیدی نسبت به مدیریت دانش نداشتند، اگر چه به شدت با معضلات ناشی از نبود آن دست و پنجه نرم می‌کردند.

ما خیلی زود متوجه شدیم که توسعه مدیریت دانش در کشور صرفاً با اقدامات شرکتی که بیشتر شکل استارت آپی داشت، مقدور نخواهد بود. بنابراین تیم پایه‌گذار مشاوران، خیلی زود به سمت اجرایی کردن رویکردهای توسعه فرهنگ مدیریت دانش به عنوان یک مسئولیت اجتماعی و نه رویکرد انتفاعی پرداخت. اولین تلاش‌های مشاورانی‌ها، مشارکت جدی و فعال در راه‌اندازی و توسعه کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی مدیریت دانش و سپس جایزه ملی مدیریت دانش بود؛ اقداماتی که در بین سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۵ بارزترین جلوه فرهنگ‌سازی عمومی مدیریت دانش در سطح کشور محسوب می‌شد. البته این تاثیرگذاری عملاً وقتی جلوه بالاتری گرفت که محلی برای ارائه دستاوردهای اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی شد.



مشاوران در این مجموعه کنفرانس‌ها با فراهم آوردن امکان ارائه دستاوردهای عملی سازمان‌های ایرانی در کارگاه‌های مدیریت دانش عملاً به مبنا کردن رویکردهای جامع خود در زمینه مدیریت دانش ایرانی پرداخت. دیر زمانی نگذشت که به این نتیجه رسیدیم که صرف برقراری رویدادهای خاص در مقطعی خاص در هر سال نمی‌تواند پوشش‌دهنده نیاز سازمان‌های ایرانی برای محتوای عملی مدیریت دانش باشد و لازم است جریانی مداوم از ارائه دانش مدیریت دانش به سازمان‌ها و دست‌اندرکاران و محققان مدیریت دانش شکل پیدا کند.

همین ایده ایجادکننده اولین جرقه‌های انتشار مجله مطالعات مدیریت دانش بود. در سال ۱۳۸۹ مشاوران توسعه آینده بعد از انتشار مجموعه‌ای پراکنده، اما با بازخوردهای مثبت از خبرنامه‌های مدیریت دانش (با عنوان اولیه همای دانش)، بر آن شد که به این امر رسمیت ببخشد و اولین شماره نشریه مطالعات مدیریت دانش که در نوع خود اولین مجله تخصصی مدیریت دانش در کشور محسوب می‌شد را منتشر کرد.

مجله مطالعات مدیریت دانش که اساساً به صورت غیرانتفاعی و با تلاش و سرمایه‌گذاری مشاوران توسعه آینده منتشر شد؛ بر اساس مسئولیت اجتماعی مشاورانی‌ها و برای ادای دین به سازمان‌هایی انجام شد که در بحبوحه چالش‌های روزمره خود به فکر توسعه دانش‌بنیان خود و کشور بوده‌اند. این مجله همواره دربرگیرنده مفاهیم حرفه‌ای و علمی مدیریت دانش، نمونه‌های موفق بین‌المللی و انعکاس راهکارهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بوده است.

بدون تردید مهم‌ترین سرمایه مجله مطالعات مدیریت دانش هزاران خواننده ارزشمند آن هستند که همواره با تشویق خود ما را دلگرم کرده‌اند و نقدهای سازنده خود را به ما هدیه نموده‌اند. دوستانی که در کار نشر هستند می‌دانند که انتشار منظم یک مجله تخصصی برای پنجاه شماره متوالی، بدون هیچ برنامه درآمدزایی، جز با برخورداری از یک تیم همفکر و هم‌عقیده برای توسعه یک مبحث نوین مقدور نیست. مشاورانی‌ها در این سال‌ها با وجود چالش‌های بسیار ناشی از فشرده‌گی اجرای صدها طرح مدیریت دانش، مجدانه بر ادامه این مسیر تاکید کرده‌اند و لازم است از همین جا از همه این عزیزان و به خصوص، و به نمایندگی آن‌ها، از دوست عزیز آقای مهندس

امیر خسروانی که مدیریت تولید این محتوای تخصصی را به صورت همه‌جانبه بر عهده داشته‌اند قدردانی نمایم.

مشاوران توسعه آینده، همچون سال‌های گذشته همچنان به مسئولیت اجتماعی خود در توسعه فرهنگ مدیریت دانش می‌پردازد و البته یکی از جدیدترین این فعالیت‌ها و بینارهای رایگان تخصصی مدیریت دانش است که برنامه جدی بر تداوم آن با توجه به بازخوردهای بسیار مثبت آن داریم.

در اینجا ضمن تشکر مجدد از همه خوانندگان فرهیخته مجله مطالعات مدیریت دانش، همراهی پایدار و ارائه رهنمودهای ارزشمندشان را تقاضا دارم.





امیر خسروانی  
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

این شرکت تولیدی فعالیت خود را در حوزه تولید محصولات شیمیایی ادامه داد؛ به طوریکه در سال ۲۰۱۰، تولید مواد شیمیایی، ۵۹ درصد از کل درآمد و کود شیمیایی، باقی درآمد شرکت را تشکیل می‌داد. همراه با صدور مجوز واردات خاکستر سودا در سال ۱۹۹۱ از سوی دولت هند، شرکت تاتا با مجموعه‌ای از رقبای جدید در این صنعت مواجه شد. به طوریکه سهم بازار شرکت از ۶۰ درصد به ۴۲ درصد کاهش یافت. علاوه بر این، کاهش عوارض باعث تشویق واردات و دامپینگ در این حوزه شد. در این راستا پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مواجهه با بحران افزایش رقابت، شناسایی شد.

## مدیریت دانش در Tata Chemicals

کاپیل رام وکیل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۲۷، کارخانه تولید نمک‌های صنعتی اوخا واقع در استان بمبئی را راه‌اندازی کرد. پس از گذشت یک دهه از تاسیس کارخانه، برای گسترش کسب و کار، تصمیم به راه‌اندازی یک کارخانه خاکستر سودا گرفت. اما از آنجایی که بودجه کافی برای این سرمایه‌گذاری در اختیار نداشت، با یک خانواده تجاری فعال در زمینه‌ی نساجی، هتل‌داری و فولاد، با عنوان تاتاس وارد مذاکره شد. تاتاس مالکیت شرکت را برعهده گرفت و نام کارخانه را در سال ۱۹۳۹ به Tata Chemicals Lim- یتد (TCL) تغییر داد.



1. Kapil Ram Wakil

## پیاده‌سازی مدیریت دانش در تاتا

طبق گفته دکتر Devsen، پایه‌های مدیریت دانش در میتاپور (یکی از کارخانه‌های تولیدی تاتا) پی‌ریزی شد. آن‌ها بر این باور بودند که میتاپور در طول این سال‌ها، تجارب بسیاری را جمع‌آوری کرده و پایگاه‌های دانشی خود را توسعه داده است. اما آنچه در این میان مغفول مانده دستیابی به به‌روشنی‌ها است. در این راستا پیاده‌سازی مدیریت دانش جهت شکل‌گیری یک جریان دانشی منسجم در شرکت تاتا آغاز شد. ارزیابی مدیریت دانش در سال ۲۰۰۴، با هدف شناسایی نیازها و دارایی‌های دانشی، شکاف بین تقاضا و عرضه و موانع جریان دانش با بهره‌مندی از خدمات یک شرکت مشاوره‌ای در میتاپور به انجام رسید. در نهایت بر اساس پیشنهاد مدیر دانش شرکت، کمیته راهبری متشکل از مدیران ارشد تشکیل شد. این کمیته نقشه راه جامع مدیریت دانش را در راستای پالایش و انتشار دانش ضمنی و صریح کارکنان تدوین کرد. طبق این نقشه، نیازهای دانشی در هر واحد به سه سطح طبقه‌بندی شد:

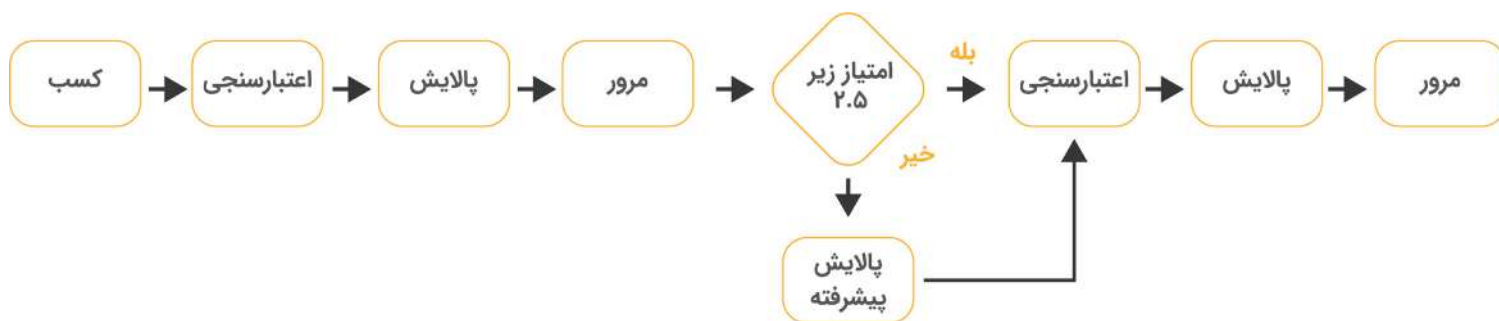
۱: **نیازهای اساسی** (ارائه دانش اولیه مورد نیاز برای بهبود عملیات یا حل مشکلات)

۲: **نیازهای بهبود و توسعه** (ارائه دانش مورد نیاز برای دستیابی به اهداف تاکتیکی، جمع‌آوری اطلاعات کلیدی کسب‌وکار، استخراج داده‌ها، ترویج استفاده مجدد از تجارب، یکپارچگی و شناسایی اطلاعات یا مشکلات دانش مربوط به فرآیندهای کسب‌وکار)

۳: **نیازهای استراتژیک** (بکارگیری دانش برای پشتیبانی از نوآوری و تصمیمات مدیریت در سطح سازمان).

دانش مورد نیاز برای پوشش نیازهای فوق، از منابع دانش داخل و خارج سازمان کسب خواهد شد؛ به این منظور کمیته راهبری فرآیندی را از کسب تا به اشتراک‌گذاری دانش به صورت زیر ترسیم کرده است.

طرف دیگر واحد دارای پورتالی است که امکان دسترسی به تمام دانش‌های شرکت را میسر می‌کند. هر دانش باید توسط رئیس بخش در مقیاس ۱ تا ۵ رتبه‌بندی شود. همچنین کمیته راهبری به تسهیم دانش‌های مفید در قالب جلسات هفتگی و



### فرآیند اعتبارسنجی مدیریت دانش

تکنیک‌های مدیریت دانش تشکیل داد. تیم مدیریت دانش ملزم به گزارش‌دهی مستمر به رئیس هر واحد بوده و مسئولیت مدیریت عملکرد مدیریت دانش در سازمان را عهده‌دار بود. این امر افزایش تعداد تجارب ارائه شده و گزارشات بکارگیری را در پی داشت. همچنین این تیم از سیستم‌های اندازه‌گیری جهت سنجش میزان اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش استفاده می‌کرد. در ادامه به فعالیت‌های اصلی تیم مدیریت دانش در تاتا اشاره می‌شود:

- جمع‌آوری دانش‌ها و تجارب؛
- انتشار ماهانه خبرنامه مدیریت دانش؛

انجمن‌های مختلف می‌پردازد.

در راستای اجرای این طرح، شرکت پورتالی به نام Gan- و Titli را راه‌اندازی کرد. Titli پایگاه دانشی است که شرکت به منظور ثبت آزمایش‌ها و خطاهای رخ داده از آن استفاده می‌کند.

### تیم مدیریت دانش

دکتر Devsen، به عنوان رئیس ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، تیمی از افراد بخش‌های مختلف جهت پیاده‌سازی

● تمرکز بر ۴۸۷ حوزه کسب و کار؛

● یکپارچگی فرآیندهای سازمانی با مدیریت دانش؛

● بررسی و مرور جلسات به صورت هفتگی.

## فرآیند مدیریت دانش در شرکت

### Tata Chemicals

#### مرور جلسات

تیم مدیریت دانش در راستای بهبود تعامل و ارتباط میان کارکنان به بررسی و مرور جلسات در حوزه‌های مختلف کسب و کار می‌پردازد. این جلسات بر یادگیری حاصل از تجارب گذشته، اقدامات آغاز شده و داستان‌های مفید متمرکز است. لازم به ذکر است دانش سازمان با شرکا و مشتریان به اشتراک گذاشته می‌شود.

#### طرح مراجعه تسهیلگران

دلایلی همچون سطح سواد پایین برخی کارمندان، فقدان زیرساخت کافی فناوری اطلاعات، عدم درک کارمندان از ارزش راه‌حل‌های به کار گرفته شده، مشکلات نگارشی و کمبود زمان، منجر به عدم ثبت دانش بعضی افراد به خصوص در بخش فنی می‌شود. در این راستا برنامه مراجعه تسهیلگران دانش برای پوشش این ضعف در شرکت Tata Chemicals پیاده‌سازی شد.

در این راهکار تسهیلگران با کارکنان فنی ملاقات کرده و به داستان‌های آن‌ها گوش می‌دهند. در نهایت داستان نقل شده را در قالب نسخه چاپی در اختیار همگان قرار می‌دهند. این داستان‌ها به زبان‌های دیگر ترجمه شده و با کسب تایید نهایی، به طور همزمان در پورتال Titli یا Gangotri ثبت می‌شوند. شرکت جهت بررسی نتایج این برنامه، اثربخشی تسهیلگران را در ابعادی مانند تعداد داستان‌های ارسالی، ارتباط داستان‌های ارائه شده با نیازمندی‌های شرکت و پتانسیل مشارکت مداوم ارزیابی می‌کند. به طوریکه اثربخشی این روش منجر به افزایش تعداد تسهیلگران شرکت تاتا در گذر زمان شد.

#### کافه دانش (K-café)

کافه دانش روشی غیررسمی برای بحث گروهی، تأمل، توسعه و اشتراک افکار و بینش‌های موجود در ذهن افراد سازمان می‌باشد. در این روش افراد نظرات و تفکرات یکدیگر را قضاوت نکرده و این امر امکان اشتراک‌گذاری دانش موجود در ذهن کارکنان را میسر می‌کند. در هنگام راه‌اندازی این ابزار با بهره‌گیری از روش‌های مناسب می‌توان به خروجی‌های قابل قبولی دست یافت. کارکنان به خصوص کارآموزان تمایل بسیاری به شرکت در کافه دانش دارند. این امر در برخی از واحدها بسته به اندازه آن، یک بار در ماه برگزار می‌شود.



#### برنامه مشارکت مدیران

کارکنان از طریق همراهی اعضای تیم مدیریت دانش و هماهنگ‌کنندگان بخش، مشتاق به ارائه درس‌آموخته‌های خود شدند و این اقدام منجر به تکمیل درس‌آموخته‌های موجود و انتشار درس‌آموخته‌های جدید شد. هر یک از افراد در بازه زمانی سه ماهه، در حدود پنج داستان را ارائه داده و این داستان‌ها توسط افراد بازنشسته و خبره مورد بررسی قرار گرفت.



## جلسات بررسی عملکرد شیفیت

بررسی عملکردی (PD<sup>۲</sup>) ابتکاری بود تا دانش به هنگام تولید، در دسترس افراد قرار گیرد. پیش از این، پس از پایان شیفیت، افراد محل کار را ترک می‌کردند و گروه جدیدی از کارگران جایگزین آن‌ها می‌شد. اما در مفهوم PD، در طول تغییرات شیفیت، کارگران شیفیت قبل و بعد به مدت پنج دقیقه با هم ملاقات می‌کنند. به عبارت دیگر در شیفیت قبلی تمام انحرافات مشاهده برای پرسنل شیفیت بعد توضیح داده می‌شود. در نهایت ایده‌های جدید تولید شده از PD، به ناظرین یا مهندس مسئول بخش مربوطه منتقل می‌شود. تمامی این ایده‌ها در دفترچه‌ای به نام "گزارش بهبود" به ثبت می‌رسد.

## جلسات بررسی فنی<sup>۳</sup>

تیم مدیریت دانش متوجه وجود مشکلات مشابه در بخش‌های مختلف شرکت، به ویژه در واحد تعمیر و نگهداری شد. بدین منظور این تیم برگزاری جلسات گفتگوی فنی را از سال ۲۰۰۸ به صورت منظم (هر دو هفته یک بار) آغاز کرد. این گروه با بیان مشکلات روزمره شرکت و بحث و گفتگو در این باره به ارائه راه‌حل می‌پردازد. لازم به ذکر است تمامی این جلسات، ضبط و به زبان‌های مختلف ترجمه می‌شوند.

در طی این جلسات، به بهترین ایده‌ها و ارائه‌کنندگان آن جوایزی اهدا می‌شود تا بدین طریق افراد به بیان ایده‌های خود در شرکت تشویق شوند. این ایده‌ها اغلب توسط سرپرست مدیریت دانش شرکت تایید و سپس جهت امکان‌سنجی برای شورای منابع انسانی (HR) ارسال می‌شود.

## انجمن‌های خبرگه (COPs)

انجمن خبرگی شامل گروهی از افراد است که دغدغه‌ها و علایق مشترک کاری داشته و مسائل کاری خود را با هم در میان می‌گذارند. انجمن‌های خبرگی متعددی در شرکت وجود دارد که هر یک دارای مجموعه‌ای از محصولات هستند. در ادامه به برخی از اهداف تشکیل انجمن خبرگی در شرکت تاتا اشاره می‌شود:

- به اشتراک‌گذاری مسائل، ایده‌ها و درس‌آموخته‌ها، راه‌حل‌های به کار گرفته شده، یافته‌های تحقیقاتی و سایر جنبه‌های مربوط جهت توانمندسازی یادگیری کارکنان؛
- ایجاد مزایای قابل اندازه‌گیری و ملموس؛
- خلق ارزش افزوده برای شرکت تاتا.





محمدحسن بختیاری  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در وزارت ترابری ایالات متحده آمریکا (مطالعه موردی اداره حمل و نقل ویرجینیا)

۱۹۶۷ شروع به کار کرد. مأموریت این وزارتخانه "تدوین و هماهنگی سیاست‌هایی است که سیستم حمل و نقل ملی کارآمد و اقتصادی را با توجه به نیاز جامعه، محیط زیست و دفاع ملی فراهم کند."

این وزارتخانه در هر یک از ایالت‌ها یک اداره زیرمجموعه دارد. در ادامه مهمترین اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در برخی ادارات زیر مجموعه وزارت ترابری آمریکا بیان شده است:

وزارت ترابری ایالات متحده یکی از پانزده وزارتخانه دولت فدرال ایالات متحده آمریکا است. این وزارتخانه طبق قانون وزارت ترابری کنگره در ۱۵ اکتبر ۱۹۶۶ تأسیس و در ۱ آوریل

اهداف سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش	سازمان
<ul style="list-style-type: none"><li>• حفظ دانش کارکنان سازمان</li><li>• فراهم‌سازی راهنما و کمک‌یار فنی در سرتاسر کشور به علت وجود برخی محدودیت‌ها</li><li>• تمرکز بر نوآوری</li></ul>	U.S. DOT FHWA
<ul style="list-style-type: none"><li>• تعهد بر تعالی عملکرد سازمانی</li><li>• افزایش به‌کارگیری رویکردهای نوآورانه برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و همچنین فعالیت‌های روزانه</li><li>• حمایت از یادگیری و توسعه کارکنان سازمان</li></ul>	U.S. DOT FTA
<ul style="list-style-type: none"><li>• مدیریت و حفظ دانش افراد در آستانه بازنشستگی</li><li>• تغییر مأموریت سازمان از ساخت به سمت نگهداری</li><li>• تطبیق سازمان برای برطرف‌سازی نیازهای خود و افزایش بهره‌وری</li></ul>	Virginia DOT
<ul style="list-style-type: none"><li>• حفظ دانش افراد در آستانه بازنشستگی</li><li>• افزایش بهره‌وری در زمان کاهش منابع</li><li>• پایبندی به نوآوری</li></ul>	Washington State DOT
<ul style="list-style-type: none"><li>• کاهش تاثیرات خروج افراد باتجربه به جهت از دست دادن دانش سازمانی</li><li>• ایجاد بهترین شرایط برای نوآوری سازمانی و تسهیم دانش سازمانی</li></ul>	Georgia DOT

اهداف سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش	سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش خستگی و نارضایتی کارکنان سازمان</li> <li>افزایش نوآوری در بخش سیستم‌های بر پایه مهندسی حمل و نقل</li> <li>شروع سیستم‌های "مدیریت عملکرد" و "دولت ناب"</li> </ul>	Wisconsin DOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش خروج افراد بازنشسته در سازمان</li> <li>حفظ رضایتمندی کارکنان در شرایط تغییر تقاضا</li> <li>ایجاد ارتباط مناسب بین تمامی کارکنان در سرتاسر منطقه</li> <li>مدیریت حوزه‌های کاری بسیار متنوع</li> </ul>	Alaska DOT&PF
<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرای پروژه‌ها با کمترین هزینه به وسیله شناسایی راه‌حل‌های نوآورانه</li> <li>بهینه‌سازی و مرور تمام فرآیندهای کاری</li> </ul>	Missouri DOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ دانش و تجربه افرادی که به هر دلیل قصد ترک سازمان را دارند.</li> </ul>	Kansas DOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ و انتقال دانش افراد در آستانه بازنشستگی</li> <li>ایجاد رویکردهای نوآورانه</li> <li>کاهش ناکارآمدی ناشی از عدم به‌کارگیری دانش افراد خبره</li> <li>حفظ اسناد به صورت دیجیتالی</li> </ul>	Georgia DOT

در اواسط دهه ۱۹۹۰، این اداره دولتی حجم عظیمی از تجربه و دانش ارزشمند نیروی کار خود را به دلیل بازنشستگی پیش از موعد کارمندان باسابقه از دست داد. در نتیجه برای کاهش فقدان دانشی و تجربیاتی به وجود آمده، کارمندان سابق را به عنوان نیروی قراردادی استخدام کرد. از طرف دیگر با توجه به نرخ بالای بازنشستگی در آینده نزدیک، به منظور جلوگیری از تکرار مجدد فقدان دانشی و پاسخ به نیاز شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش، واحد مدیریت دانش از اواخر سال ۲۰۰۳ در دفتر مرکزی این اداره ایجاد شد.

هنگامی که فلیپ ساچت در سال ۲۰۰۲، به عنوان مامور عالی‌رتبه دولت به VDOT پیوست، دو مفهوم مدیریت دانش و مرکز آموزش را به عنوان برنامه‌های جدید، برای رسیدگی به دارایی‌های انسانی سازمان، معرفی کرد. انتظار او از مدیریت دانش، پرداختن به شناسایی و تسهیم حوزه‌های کلیدی دانش سازمان بود و برای بخش مدیریت دانش، دو دستورالعمل ارائه

اداره حمل و نقل ویرجینیا، با حدود ۹۲۰۰ کارمند، یکی از بزرگترین آژانس‌های رفاه عمومی ایالتی و از نظر سیستم بزرگراهی، سومین ایالت در آمریکا به شمار می‌رود. اداره حمل و نقل ویرجینیا شامل ۹ بخش منطقه‌ای، مسئول ساخت، نگهداری و بررسی عملکرد جاده‌ها، پل‌ها و تونل‌ها به طول ۹۲۹۳۱ کیلومتر است. این ۹ زیرمجموعه منطقه‌ای، به ۴۲ شرکت رسمی و ۲ شرکت وابسته تقسیم می‌شوند. دفتر مرکزی این اداره در شهر ریچموند واقع شده که دارای ۳۵ قسمت عملیاتی و اداری است. لازم به ذکر است، اداره حمل و نقل ویرجینیا به عنوان یک نمونه موفق پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیستم حمل و نقل آمریکا شناخته می‌شود. بیانیه ماموریت این اداره به شرح زیر است: «برنامه‌ریزی، اجرا و حفظ سیستم حمل و نقل ایمن، ضمن تسهیل حمل و نقل کالا و مسافر، منجر به رونق اقتصاد شده و کیفیت زندگی افراد را بهبود می‌بخشد.»

شد.

● ایجاد انجمن‌های خبرگی برای مدیران پروژه‌های ساخت  
● ایجاد بانک تجارب و درس‌آموخته‌های سازمان  
هدف واحد مدیریت دانش در اداره حمل‌ونقل ویرجینیا (VDOT) حفظ حافظه سازمانی و در دسترس قرار دادن دانش، به منظور ایجاد محیطی حمایت‌کننده از خلق و اشتراک دانش است؛ تا به سازمان در شناسایی آنچه که می‌داند، کمک کند. این تغییرات از طریق تهیه نقشه دانش و تأسیس انجمن‌های خبرگی به عنوان دو راهکار مهم و مؤثر صورت گرفت. به منظور ارزیابی این فعالیت‌ها، شاخص‌های اندازه‌گیری نیز در برنامه استراتژیک گنجانده شده است. در برنامه استراتژیک، نقشه دانشی به شبکه دانشی و انجمن‌های خبرگی از ۲ عدد به ۲۰ انجمن افزایش خواهد یافت.

در سال ۲۰۰۴ شرکت از محدودیت‌های استخدامی خود کاسته و سه مدیر پروژه جدید استخدام شدند. اداره در آن زمان ۴ کارمند تمام وقت و ۲ کارمند نیمه وقت به همراه کارمندان پشتیبانی اداری داشت. فهرستی از پروژه‌های مدیریت دانش احتمالی، جمع‌آوری شده بود و این پروژه‌ها به اعضای جدید تیم مدیریت دانش سپرده شد تا ایجاد انجمن‌های جدید را آغاز کنند. فعالیت‌های موازی نیز در ایجاد نقشه دانشی وجود داشت که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- شناسایی خبرگان و دانش آن‌ها
- شناسایی شکاف‌های دانشی
- ارتقاء و تعریف مدیریت دانش در داخل سازمان

همچنین واحد مدیریت دانش از پیوستن کتابخانه اداره حمل و نقل ویرجینیا، استقبال کرده و از اطلاعات کتابخانه و مرکز اسناد و همچنین بانک اطلاعاتی مهارت خبرگان برای شناسایی، سازماندهی و به‌کارگیری دانش استفاده کرده است. به طور کلی مهم‌ترین اقدامات حوزه مدیریت دانش در اداره حمل و نقل ویرجینیا به شرح زیر است:

**سال ۲۰۰۲:** ایجاد واحد مدیریت دانش به عنوان اولین واحد KM در حوزه راه و حمل و نقل؛

**سال ۲۰۰۴:** ایجاد انجمن‌های خبرگی برای پروژه‌های ساخت و نگهداری حوزه راه؛

**سال ۲۰۰۹:** تغییر نام واحد مدیریت دانش به "مرکز انتقال

دانش و اطلاعات"؛

**سال ۲۰۱۰:** استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش نظیر طوفان فکری، کمک همکار و انجمن‌های خبرگی جهت استفاده در توسعه تحقیقات حوزه راه؛

**سال ۲۰۱۴:** استفاده از تکنیک AAR در کلیه پروژه‌های ساخت و نگهداری راه‌ها به منظور جمع‌آوری درس‌آموخته‌های پروژه‌ها؛

**سال ۲۰۱۸:** استفاده از تکنیک مستندسازی تجارب خبرگان و جمع‌آوری تجارب بازرسی پروژه‌های ساخت به منظور استفاده در رویه بازرسی جهت ارتقاء ایمنی راه، کاهش هزینه‌ها و زمان پروژه ساخت؛

**سال ۲۰۲۱:** استقرار سامانه clear database به عنوان یک سامانه یکپارچه شناسایی، ثبت، ارزیابی و به اشتراک‌گذاری بهترین تجارب و درس‌آموخته‌های حوزه ساخت و نگهداری راه‌ها در وزارت حمل و نقل ایالات متحده به صورت پایلوت در کارولینای شمالی و ویرجینیا.



source:www.virginiadot.org

[https://www.virginiadot.org/info/search\\_virginiadot.asp?cx=017887964425481268552%3Adgsunngpze&ie=UTF-8&q=knowledge+management&search-submit=](https://www.virginiadot.org/info/search_virginiadot.asp?cx=017887964425481268552%3Adgsunngpze&ie=UTF-8&q=knowledge+management&search-submit=)

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0361198121995195>

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0361198118782025>



سحر یاقوتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## پیاده‌سازی مدیریت دانش در هوآوی

شرکت هوآوی یکی از مشهورترین برندهای جهانی از نظر سرعت رشد بوده و در سال ۲۰۱۵ به عنوان بزرگترین تولیدکننده تجهیزات مخابراتی و تلفن‌های هوشمند در جهان شناخته شد. هوآوی از ۲ بخش طراحی تجهیزات مخابراتی و تلفن‌های هوشمند و شبکه‌های ارتباط از راه دور تشکیل شده است.

## اهداف استفاده از مدیریت دانش در هوآوی

- افزایش اثربخشی سازمان؛
- هوآوی معتقد است که یادگیری فردی و سازمانی نقش مهمی در افزایش اثربخشی سازمان دارد. این شرکت از تجارب شرکت‌های همکار خود مانند Oracle استفاده کرده و در راستای بهبود کالاهای خود گام برمی‌دارد.
- تغییرات مداوم؛
- هوآوی به صورت مداوم در حال تغییر و بهبود کالاهای خود می‌باشد. بنابراین بایستی دانش و تجارب کارکنان خود را به کار گرفته و در راستای ارتقا آن بکوشد.
- افزایش شهرت؛
- هوآوی همواره به دنبال ارائه محصولات ارزان و باکیفیت بالا می‌باشد و در این راستا نیازمند یادگیری و تولید ایده‌های نوآورانه می‌باشد.
- بنابراین با توجه به موارد ذکر شده، مدیریت دانش در این شرکت حول سه موضوع مطرح شده است:
- مدیریت رشد سریع تعداد پرسنل در اوایل سال ۲۰۱۰؛
- افزایش سرعت یادگیری جهت ورود به بازارهای جدید؛
- انتقال دانش از دفتر مرکزی چین به کارکنان پروژه‌ها و سایر تیم‌های خدماتی در سراسر جهان.

مدیریت دانش در هوآوی به عنوان یک استراتژی جهت افزایش مزیت رقابتی شناخته می‌شود زیرا به شرکت جهت رقابت از نظر دانش بازار و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. اهداف مدیریت دانش شرکت در قالب سه شعار تعریف شده است:  
**"ظرف یک دقیقه دانش مورد نیاز را پیدا کنید، یک روز برای پاسخگویی به سوالات در انجمن و یک ماه برای کسب تجربه پروژه پس از اتمام آن صرف کنید."**



## استراتژی مدیریت دانش

مدیریت دانش در هوآوی به استراتژی‌هایی مناسب برای اداره و توزیع منابع دانش از جمله فرآیندها، نوآوری‌ها، سیاست‌ها، اسناد استراتژی و غیره گفته می‌شود. استراتژی مدیریت دانش هوآوی بر سه عنصر اصلی تکیه دارد: کسب، رهبری و انتقال دانش.

## کسب دانش

اولین استراتژی مدیریت دانش، کسب دانش است. یکی از راه‌های اصلی کسب دانش در هوآوی تحقیق و توسعه به عنوان بخشی از الزامات نوآوری سازمانی می‌باشد. طبق نظر یکی از مشاورین شرکت، هوآوی به نوآوری مشتری‌مدار افتخار

## انتقال دانش

می‌کند. این نوع نوآوری در کسب اطلاعات و بینش راجع به ذینفعان کمک کرده و در نتیجه برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. جنبه‌های دیگری مانند سیاست‌ها، فرآیندها و استراتژی، از طریق تیم رهبری تحلیل و اجرا می‌شوند. همچنین امکان استفاده از ذینفعان خارجی و شرکای سازمانی جهت تسریع روند کسب دانش وجود دارد. این موضوع سبب کسب درس‌آموخته‌های زیادی از رقبا می‌شود.

## رهبری دانش

رهبری دانش یکی از الزامات اثربخشی مدیریت دانش است. در چارت سازمانی، جایگاه یک فرد به عنوان متولی مدیریت دانش دیده شده و وظیفه وی کسب اطمینان از دستیابی موثر به دانش مورد نیاز و انتقال آن در راستای بازارهای هدف است. متولی مدیریت دانش، تیم مجری فعالیت‌های مدیریتی را راهبری می‌کند. طبق نظر محققین، مدیریت دانشی موثر است که قدرت تصمیم‌گیری دقیق و درست را در زمان وقوع بحران فراهم می‌کند. بنابراین تیم‌های مدیریت دانش به منظور تأثیرگذاری و پیشبرد استراتژی‌های شرکت، تسریع روند تحقیق و توسعه و ایجاد خلاقیت و نوآوری در شرکت هوآوی تشکیل شدند.

آخرین جنبه استراتژی مدیریت دانش هوآوی انتقال دانش است. به گفته محققین، دانش باید به سادگی و با فرآیندی شفاف، منتقل شود و این نکته برای گسترش جهانی شرکت هوآوی بسیار مهم بود. در اداره برنامه‌ریزی منابع سازمانی، واحدی به نام مرکز دانش دایر شده و کلیه اطلاعات کلیدی شرکت در آن موجود است. هر کارمند موظف است طبق فرآیندی مشخص شده و جهت آشنایی با نوآوری‌ها و فرهنگ شرکت مطالعاتی در زمینه حوزه تخصصی خود داشته باشد. در این مرکز آموزش‌هایی درباره چگونگی دستیابی به موفقیت و افزایش رتبه شغلی در شرکت برای کارکنان وجود دارد. هدف نهایی هوآوی از اشتراک و مدیریت دانش، ایجاد بستری برای جذب کارکنان جدید و احساس تعلق در آن‌ها است. در حال حاضر اقدامات اجرایی نظیر تحقیق، کدگذاری، آموزش، انتشار و ایجاد تقاضا، به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت دانش در این شرکت محسوب می‌شوند. بنابراین مدیریت دانش در این شرکت متمرکز بر کسب، رهبری و انتقال دانش بوده و این ابعاد در سراسر شرکت رشد یافته و در استراتژی و برنامه‌های تمام سطوح گنجانده شده است.



## مدل WIIG

هوآوی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از مدل WIIG استفاده کرده است. ویگ در مدل مدیریت دانش اینگونه بیان می‌کند: "دانش زمانی مفید و ارزشمند خواهد شد که سازمان‌دهی شود. این سازمان‌دهی باید با توجه به نوع به‌کارگیری آن متفاوت بوده و با استفاده از ابزارهای متفاوت قابل دسترس و بازیابی باشد."

ابعاد قابل بررسی در مدل مدیریت دانش ویگ عبارت‌اند از:

- کامل بودن
- پیوند داشتن
- تناسب
- چشم‌انداز و هدف

## ۱ کامل بودن

سازمان دارای انواع دانش ضمنی و صریح می‌باشد که بایستی به طور کامل جمع‌آوری و نگهداری شود. وجود دانش ناقص، زنگ خطر مهمی برای سازمان می‌باشد.



## ۲ پیوند داشتن

هوآوی طیف وسیعی از محصولات را تولید می‌کند که دارای وجوه مشترک و ارتباطات با یکدیگر هستند. بنابراین حفظ دانش تولید شده هوآوی طیف وسیعی از محصولات را تولید

می‌کند که دارای وجوه مشترک و ارتباطات با یکدیگر هستند. بنابراین حفظ دانش تولید شده و بکارگیری آن بسیار اثربخش و ضروری است.

## ۳ تناسب

دانش‌های جدید تولید شده بایستی با دانش‌های موجود تناسب داشته و در یک راستا باشند.

## ۴ چشم‌انداز و هدف

این تکنیکی است که در آن دانش از نقطه خاصی با هدف خاص شناخته می‌شود. به عنوان مثال، یک محصول باید از دیدگاه توسعه‌دهنده و همچنین از دیدگاه مشتری، مشاهده شده و راهکارهای بهبود و چشم‌انداز براساس این دید تدوین شود.

## تکنیک‌های مدیریت دانش در هوآوی

### ● طوفان فکری

این تکنیک شامل تعامل با افراد، شناسایی مسائل حیاتی موثر بر شرکت و ارائه راه‌حل‌های متعددی است که به حل مشکل کمک می‌کند. هوآوی از این تکنیک در موارد بسیاری استفاده کرده است که از جمله می‌توان به تعامل میان شرکت‌های محلی و شرکت‌های چینی برای پیاده‌سازی پلتفرم واحد اشاره کرد. به طور کلی طوفان فکری به کشف ایده‌های متنوع کمک کرده و برای موفقیت بیشتر بایستی تسهیلگرانی جهت اداره جلسات حاضر باشند.

### ● انجمن‌های خبرگی (COP)

هوآوی همواره افرادی را از تیم‌ها و گروه‌های مختلف دور هم جمع کرده و از تجربه و دانش‌های آن‌ها برای بهبود عملکرد سازمان استفاده می‌کند.

### ● تعامل چهره به چهره

این تکنیک شامل ملاقات و گفتگوی رودررو افراد با یکدیگر است. این جلسات عمدتاً به صورت رسمی و برای کمک به تحقق اهداف شرکت طراحی شده است. تعامل چهره به چهره

میان مدیریت، کارکنان و سایر ذی‌نفعان برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات در نظر گرفته شده است.

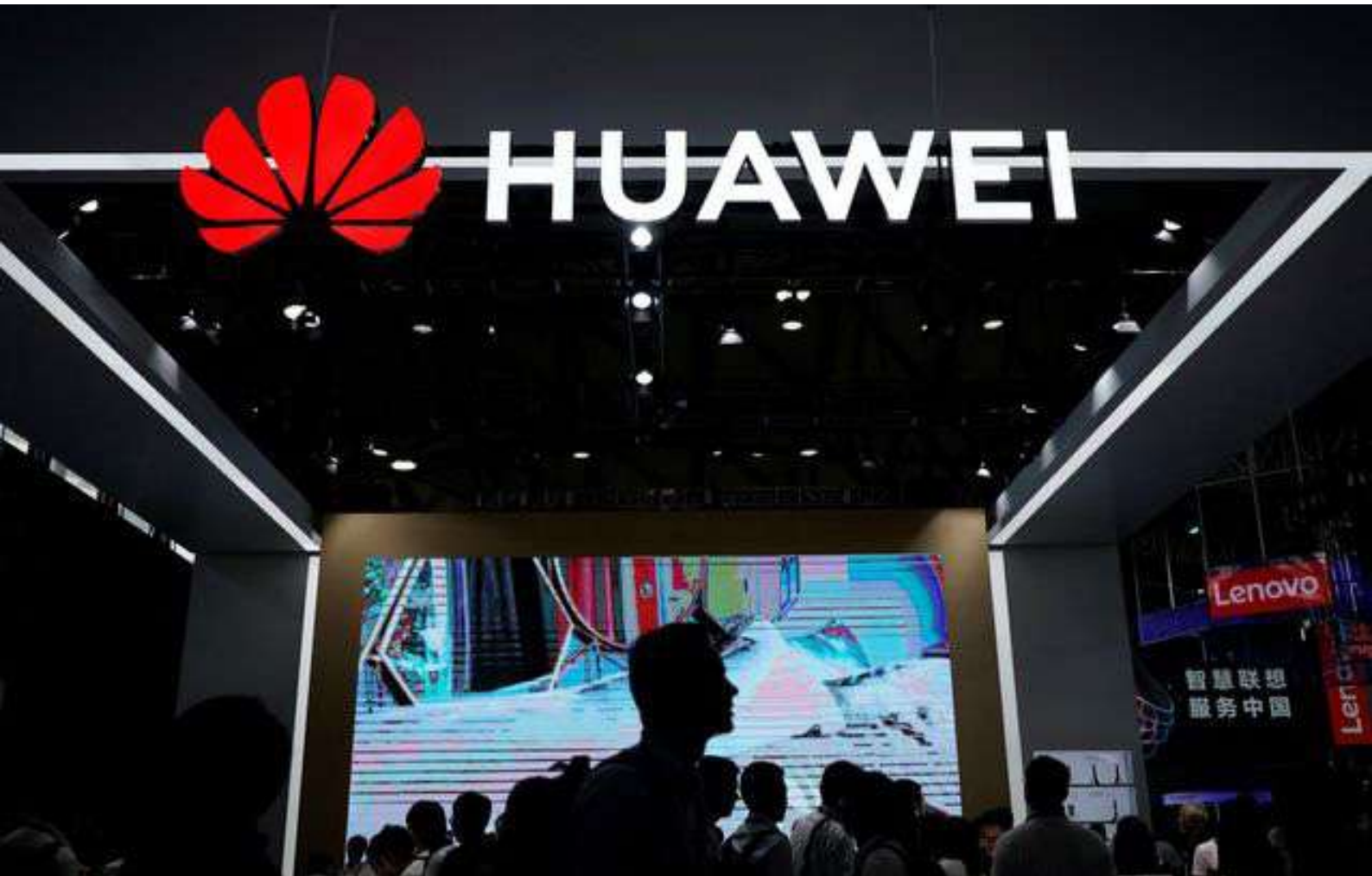
## نتایج حاصل از مدیریت دانش در هوآوی

بخشی از موفقیت‌های کسب شده ناشی از پیاده‌سازی مدیریت دانش در هوآوی را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- رفع مشکل دو ماهه یکی از کارمندان تنها پس از ۵ ساعت

حضور در انجمن‌های خبرگی مرتبط؛

- پاسخ به بیش از ۷۰ درصد سوالات و چالش‌های مطرح شده در جلسات انجمن خبرگی؛
- بازدید ۱۶ میلیون نفر در ماه از انجمن‌های خبرگی مجازی؛
- تشکیل ۳۵۰۰ تیم فعال و اشتراک دانش؛
- پاسخ به بیش از ۵۰۰ سوال مرتبط با چالش‌های کسب‌وکار در ۶ ماه.



source: The knowledge managers Hand book  
HUAWEI CASE STUDY Published In Faculty of Science, Engineering, and Technology Swinburne University





روح اله خزایی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش درویزاگ استیل

شرکت Rashtriya Ispat Nigam Limited (RINL) یک شرکت دولتی تحت کنترل وزارت فولاد هند است که کارخانه فولاد Visakhapatnam معروف به "ویزاگ استیل" را اداره می‌کند. این کارخانه در سال ۱۹۹۰ راه‌اندازی و در چند سال ابتدایی با روزهای پرتلاطم توأم با ضرر و زیان، روبه‌رو شد. به تدریج با انجام اقدامات متعدد در سال ۲۰۰۲ ثبات یافته و برای اولین بار سود خالص به دست آورد. از آن زمان به بعد ویزاگ استیل به عنوان یکی از مدرن‌ترین کارخانه‌های فولاد که طیف وسیعی از مشتریان را پوشش می‌دهد، در رده شرکت‌های دولتی شناخته می‌شود. با توجه به شرایط اقتصادی کنونی و متغیر بودن نیازها و اولویت‌های کسب و کار، وجود یک سیستم یکپارچه که تمامی ابعاد مدیریت دانش را در برگیرد، برای هر سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. ویزاگ استیل نیز از این امر مستثنی نبوده و جهت حفظ مزیت رقابتی، پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش را در دستور کار خود قرار داد.

## ابزار مدیریت دانش درویزاگ استیل

مسئولیت هماهنگی کلیه فعالیت‌های مدیریت دانش در ویزاگ استیل بر عهده دپارتمان مدیریت استراتژیک شرکت است. ابتکارات مدیریت دانش به عنوان "Gnana" نام‌گذاری شده که در زبان سانسکریت به معنای "دانش" است. در این شرکت طی یک دوره زمانی مشخص، بر اساس پیشنهادات و تجربیات همه ذینفعان، ابزارهایی برای مدیریت دانش طراحی شد که تقریباً تمامی الزامات فرآیندهای مدیریت دانش را برآورده می‌کند.

## پورتال مدیریت دانش

هدف نهایی پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش، تولید

دارایی‌های دانشی (K-Assets) است که پتانسیل استفاده در سایر زمینه‌ها را داشته باشند. طی یک رویه مشخص، کارمندان تشویق به تسهیم تجربیات و یادگیری‌های منحصر به فرد خود در شرکت می‌شوند. در نهایت درس‌آموخته‌های کارمندان به عنوان یک بسته دانشی (K-Chip) در پورتال مدیریت دانش به ثبت می‌رسد. پس از ثبت دانش در پورتال، خبره آن حوزه (K-Veteran) به بسته دانشی بر اساس مجموعه‌ای از معیارها از جمله پتانسیل استفاده دانش توسط دیگران، مناسب بودن برای توسعه یک برنامه خاص یا ثبت به عنوان یک حق مالکیت معنوی از یک تا ده نمره می‌دهد. پس از ثبت امتیاز توسط خبره، بسته مورد نظر در مخزن دانشی (K-Repository) قرار می‌گیرد. با مراجعه افراد مختلف به مخزن دانشی و استفاده از آن، یک گزارش بکارگیری به وجود می‌آید. بر اساس این گزارش، فرد صاحب دانش مطابق با معیارهای تعیین شده در شرکت پاداش دریافت می‌کند. شایان ذکر است، اگر بسته دانشی نتواند امتیاز لازم را به عنوان یک دارایی دانشی کسب کند، به شکل اطلاعات (Information piece) جایگاه خود را در پورتال پیدا می‌کند. بازیگران درگیر در این فرآیند شامل نویسنده دانش، خبره دانشی، رئیس بخش و دپارتمان مدیریت استراتژیک هستند و مسئولیت‌های هر کدام از آن‌ها به خوبی تعریف شده است.



## تجزیه و تحلیل دارایی دانشی

هدف اصلی تجزیه و تحلیل دارایی دانشی، یادگیری از دانش دیگران و بهبود فرآیندهای کاری است. مسئولیت این کار بر عهده رئیس دپارتمان می‌باشد. در این راستا جلسه‌ای به صورت فصلی با همه ذینفعان برگزار می‌شود تا دارایی دانشی ارسال شده در پورتال را تجزیه و تحلیل کنند. سپس دارایی‌های دانشی قابل استفاده برای طرح‌های بهبود، شناسایی می‌شوند. یک برنامه عملیاتی برای آن‌ها تهیه و با استفاده از روش مناسب اجرا می‌شود. لازم به ذکر است همه این فعالیت‌ها در مخزن دانشی به ثبت می‌رسد.

## انجمن‌های خبرگه (COP) – گروه‌های دانشی (K-Groups)

انجمن‌های خبرگه شامل گروهی از متخصصان است که به طور غیررسمی از طریق مواجهه با مشکلات مشابه، پیگیری

راه‌حل‌ها و در نتیجه شکل‌گیری دانش مشترک، به یکدیگر متصل می‌شوند. تعداد زیادی انجمن خبرگی در ویزاگ استیل فعال هستند که هدف اصلی آن‌ها، دستیابی به یک راه‌حل واقعی و عملی برای مشکل شناسایی شده از طریق اشتراک دانش است.

اعضای انجمن در فواصل منظم و در هنگام مواجهه با مشکلات، با یکدیگر ملاقات می‌کنند. مسئولیت شناسایی موضوع بر عهده خبره دانشی می‌باشد. او به دنبال ورودی‌های لازم برای بررسی مشکل بوده و جلسه را با تمامی افراد مرتبط هدایت می‌کند. ایده اصلی برگزاری جلسه، یافتن راه‌حل مناسب برای مشکل است و تا رسیدن به آن جلسات ادامه پیدا خواهد کرد. تمام این فرآیند به منظور مشاهده و استفاده سایرین، در مخزن دانشی ذخیره می‌شود.

همچنین یک گزارش پیاده‌سازی به منظور ارزیابی اثربخشی یادگیری، نتایج و مسیر عملیات جلسات آتی، تهیه می‌شود.



## گروه‌های دانشی در سطح کارکنان عملیاتی

بسیاری از گروه‌ها در سطح کارکنان عملیاتی شکل می‌گیرند تا مسائل مربوط به فرآیند کاری را شناسایی کنند. هدف، به اشتراک‌گذاری ایده‌های مبتنی بر تجربه و دانش و ایجاد بهبود است. این جلسات شامل افراد غیراجرایی درگیر فرآیندهای کارگاه بوده که زمان کافی برای تعامل با سایر همکاران مرتبط و همچنین توانایی بیان افکار خود را به صورت کتبی ندارند. این مسئولیت رئیس بخش یا مسئول مربوطه و انتشاردهنده دانش (K-Propagator) است که چالش‌ها را در سطح فرآیند کاری شناسایی کرده و مسئله را تعریف کند. جلسات توسط رئیس بخش با فراخوانی نظرات و مشارکت گروه مربوطه برگزار و هدایت می‌شود. ایده‌های ارائه شده با هم ترکیب شده و یک برنامه عملیاتی برای بهبود ترسیم می‌شود. این برنامه در جلسات و فرآیندهای بعدی به خوبی تنظیم و در نهایت اجرا می‌شود. همه این فعالیت‌ها ماهیت تکراری دارند. همزمان با رضایت گروه از دستاوردهای عملیات، نتایج حاصل شده در مخزن دانشی برای مشاهده و استفاده همه نمایش داده می‌شود.

## کارگاه‌های آموزشی یادگیری از یکدیگر

شرکت فولاد هند با مسئولیت محدود (SAIL)، تحت مالکیت بخش دولتی بوده و بزرگترین تولیدکننده فولاد در هند است. این شرکت، موسسه آموزش مدیریت (MTI<sup>1</sup>) را در رانچی با هدف بهبود شایستگی مدیران ارشد تاسیس کرده است. مشتریان اصلی این موسسه، مدیران کارخانه‌های فولاد SAIL هستند، اما اغلب از مدیران کارخانه‌های دیگر نیز برای به اشتراک‌گذاری تجربیات و یادگیری متقابل دعوت می‌کنند. کارگاه‌های آموزشی یادگیری از یکدیگر بسیار مفید هستند و ویزاگ استیل از مدیران اجرایی خود برای شرکت در این کارگاه‌ها و یادگیری به‌روشنی کارخانه‌های دیگر حمایت می‌کند.

1. Management Training Institute

این مسئولیت دپارتمان مدیریت استراتژیک و رئیس بخش مربوطه است که با MTI در تماس بوده و موضوعات و کنفرانس‌های مرتبط با مدیریت دانش را پیگیری کند. رئیس بخش، افراد را بر اساس نیاز و تقاضا برای شرکت در رویداد انتخاب می‌کند. پس از پایان رویداد، تیم در مورد یادگیری‌های حاصل شده به مدیریت ارشد گزارش می‌دهد. متعاقباً این گزارش جایگاه خود را در مخزن دانشی پیدا کرده و در صورت مرتبط بودن، فعالیت بهبود بر اساس آن نیز آغاز می‌شود. به این ترتیب ویزاگ استیل همچنان خود را در مورد به‌روشنی در صنعت فولاد به روز نگه می‌دارد.



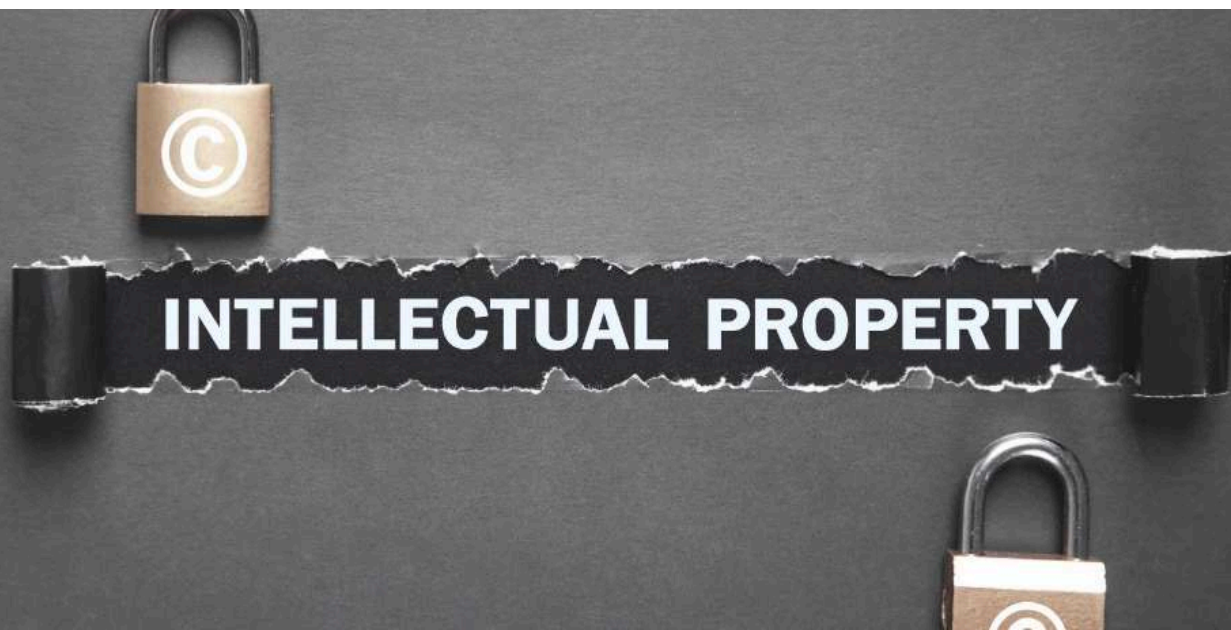
## مطالعات موردی

در یک کارخانه فولاد، اغلب کارهای عمده‌ای مانند تعمیرات اساسی، توسعه و نوسازی انجام می‌شود. این امر فرصت یادگیری، به اشتراک‌گذاری تجربه و کسب دانش در شرکت را میسر می‌کند. ویزاگ استیل این کار را در قالب مطالعات موردی انجام می‌دهد. مسئولیت این کار با رؤسای بخش‌ها، انتشاردهندگان دانش و دپارتمان مدیریت استراتژیک است. این وظیفه رئیس بخش است که مطالعه موردی را بر اساس پیشرفت‌های اخیر، تعمیرات اساسی و پروژه‌های نوسازی شناسایی کند. سپس داده‌ها و اطلاعات مربوطه از طریق تعامل با همه افراد ذینفع جمع‌آوری می‌شود. در مرحله بعد، این اطلاعات در قالب‌های از پیش تعریف شده جای می‌گیرند. نهایتاً در یک جلسه یادگیری مطالعه موردی توسط رئیس بخش، تایید و برای مشاهده و استفاده در مخزن دانشی ذخیره می‌شوند.

## حقوق مالکیت معنوی

از بسته‌های دانشی از قبل منافع ملموسی را برای سازمان به همراه داشته و برخی از آنها دارای این پتانسیل هستند. پس از شناسایی، این بسته‌ها از حیث شایستگی برای ثبت حقوق مالکیت مورد بررسی قرار می‌گیرند. بسته‌های انتخاب شده برای ثبت حقوق مالکیت به وکیل شرکت سپرده شده و به منظور مشاهده و استفاده علاقه‌مندان در مخزن دانشی ذخیره می‌شوند. برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در فرد یا گروه درگیر، طرحی برای پاداش‌های مالی و غیر مالی نیز توسط مدیریت ارشد طراحی شده است. در مراحل ثبت اختراع، اعطای حق ثبت اختراع و اعطای حق چاپ، جوایز مختلفی به افراد داده می‌شود.

امروزه حفاظت از کار نوآورانه و بهره‌برداری تجاری از آن برای سازمان‌ها بسیار ضروری است. ثبت نوآوری‌ها به عنوان حقوق مالکیت معنوی راهی برای انجام این کار است. واحد خاصی در دپارتمان مدیریت استراتژیک ویزاگ استیل به نام واحد IPR برای انجام این کار تشکیل شده است. در این راستا شناسایی پروژه‌های دارای پتانسیل به رئیس بخش‌ها و خبرگان دانشی شرکت واگذار شده است. بسته دانشی پس از ارسال توسط یک فرد یا گروهی از کارمندان، توسط خبره ارزیابی می‌شود. اگر بسته دانشی از کیفیت بسیار بالایی برخوردار باشد و امتیاز ۹ و بالاتر را کسب کند، به عنوان عالی رتبه‌بندی می‌شود. برخی



source: <https://www.semanticscholar.org/paper/Leveraging-Steel-Hard-using-Knowledge-Management-in-Arora-Date/acc7de-01279b4eab04cf7bc18c4060b0363fc329>



## مدیریت دانش در جنرال الکتریک

## مدیریت دانش در شرکت جنرال الکتریک

از آنجایی که مدیریت دانش، به انتقال فعال دانش در سراسر یک سازمان اشاره دارد. یکی از شرکت‌های پیشرو در مدیریت دانش، شرکت جنرال الکتریک است. با توجه به تعداد کارکنان، صنایع مختلف و پراکندگی جغرافیایی، این شرکت توانسته سیستم‌هایی را ایجاد کند که تاثیر بسزایی بر تمامی شرکت‌های تابعه داشته است. به طوریکه فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در این شرکت کاملاً نهادینه شده و شرکت به معنای واقعی از دانش خود برای ایجاد بازدهی، بهره‌مند می‌شود. همچنین با توجه به اهمیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سطح جهانی، جنرال الکتریک موفقیت‌های چشمگیری در این حوزه به دست آورده است.

### فرهنگ تسهیم دانش

وجود استراتژی مناسب و تمایل به تغییر فرهنگ سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش در تمام سطوح سازمان را امکان‌پذیر می‌کند. فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیمی بر تمایل کارکنان در تسهیم و بکارگیری از دانش سازمانی دارد. فرهنگ‌هایی که کار گروهی را ترویج می‌کنند، سیستم‌های مدیریت دانش را به راحتی می‌پذیرند. در مقابل سازمان‌هایی که دانش را قدرت می‌دانند، برای پذیرش فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، به طور بنیادی باید دگرگون شوند. پی‌ریزی فرهنگ تسهیم دانش توسط جک ولش، جهش به سمت استفاده از فناوری‌های مدیریت دانش به عنوان گامی رو به جلو در تکامل سازمانی را در جنرال الکتریک میسر ساخت.

در صنعت خدمات مالی، دانش می‌تواند با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان باشد. ضروری است که تحلیلگران مالی به طور دقیق روند بازار، شرایط اقتصادی، پیامدهای سیاسی و قانونی

شرکت جنرال الکتریک (GE) یک شرکت چند ملیتی آمریکایی است که در سال ۱۸۹۲ تاسیس و دفتر مرکزی آن در بوستون قرار دارد. تا سال ۲۰۲۱، این شرکت در بخش‌هایی از جمله هوانوردی، نیرو، انرژی‌های تجدیدپذیر، صنعت دیجیتال، تولید تسلیحات، لوکوموتیو، سرمایه‌گذاری خطرپذیر و امور مالی فعالیت می‌کرد. در ۹ نوامبر ۲۰۲۱، این شرکت به سه شرکت عمومی تقسیم شد. تمرکز شرکت‌های جدید به ترتیب بر روی هوانوردی، مراقبت‌های بهداشتی و انرژی (انرژی‌های تجدیدپذیر، برق و دیجیتال) است. تعداد کارکنان این شرکت در سال ۲۰۲۰، ۲۰۵۰۰۰ نفر بوده که در مشاغل و صنایع مختلف مشغول به فعالیت هستند. درآمد جنرال الکتریک در این سال، به بیش از ۷۹.۶۲ میلیارد دلار رسید و در میان ۵۰۰ شرکت لیست فورچون به عنوان سی و سومین شرکت بزرگ ایالات متحده از نظر درآمد ناخالص رتبه‌بندی شد.



را ارزیابی کنند. از آنجایی که دانش یک دارایی حیاتی است، باید سازمان بتواند به طور موثر آن را ایجاد، نگهداری و انتشار دهد.

## پورتال مدیریت دانش

برای اشتراک‌گذاری دانش در شرکت جنرال الکترونیک، یک پورتال ایجاد شد که برای تمامی کارکنان شرکت امکان ثبت درس‌آموخته‌های خود را فراهم کرد. قبل از ایجاد پورتال، شرکت با بررسی عوامل تاثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش، ۸ عامل را شناسایی کرد تا بتواند علاوه بر ایجاد فضای اشتراک‌گذاری، امکان توسعه شرکت را نیز به دنبال داشته باشد. در ادامه به

برخی از عوامل شناسایی شده اشاره می‌شود.

- شناسایی انواع دانش مورد نیاز برای حمایت از استراتژی شرکت؛

- بررسی و شناسایی مهارت‌ها و تخصص هر یک از کارکنان؛
- ذخیره‌سازی دانش موجود به صورت ساختاریافته؛
- جمع‌آوری و حفظ دانش و اطلاعات خارجی؛
- ذخیره تمام دانش‌ها در مخازن دانشی؛
- پیاده‌سازی شبکه اشتراک دانش؛
- ادغام شبکه دانش در فرآیند تصمیم‌گیری؛
- ایجاد دانش جدید جهت ترویج تحقیق و توسعه.



امکان شناسایی متخصصان را فراهم می‌سازد. پورتال مدیریت دانش در تمامی ساعات شبانه روز در اختیار کارکنان قرار گرفته و کارکنان، پیمانکاران، فروشندگان و تامین‌کنندگان می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند. از اهم اهداف پورتال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

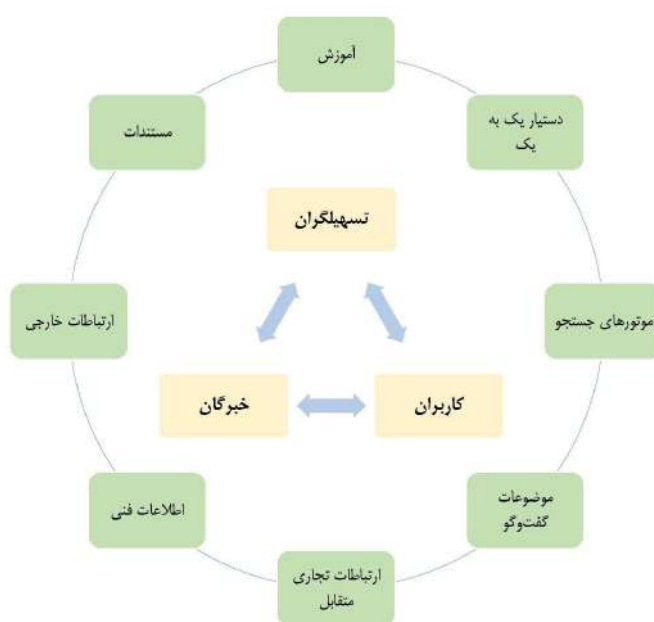
- دسترسی کارکنان به دانش‌ها و اطلاعات پرکاربرد؛
- امکان آموزش‌های تعاملی؛
- ایجاد بانک دانشی تخصصی؛
- کاهش زمان و هزینه جستجوی اطلاعات؛

در راستای استقرار مدیریت دانش در شرکت جنرال الکترونیک، دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی دانش اتخاذ شد. طبق تحقیقات انجام شده شرکت‌ها بر اساس نوع فعالیت خود می‌توانند ترکیب‌های متفاوتی از این دو استراتژی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده کنند. از آنجایی که جنرال الکترونیک علاوه بر بخش‌های فنی و مهندسی دارای بخش‌های تحقیقاتی است؛ هر دو استراتژی را به میزان یکسان به کار گرفت. چرا که با کدگذاری، دانش‌ها به آسانی برای همه کارکنان، در زمان مناسب در دسترس بوده و استراتژی شخصی‌سازی نیز

- ایجاد مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری دانشی؛
- کاهش هزینه در تمامی مشاغل شرکت.

## مدل اشتراک‌گذاری دانش

شکل زیر نمایشی از مدل اشتراک‌گذاری دانش در شرکت چند ملیتی جنرال الکترونیک است. لازم به ذکر است این شرکت دارای چند کسب‌وکار می‌باشد.



و سایر کارکنان در تمام مشاغل طراحی و راه‌اندازی شد. با استقبال گسترده کارکنان، این آمار به بیش از ۱۳۰۰ انجمن افزایش یافته و بیش از ۱۶۵۰۰۰ کاربر در آن‌ها ثبت نام کرده‌اند.

## نرم‌افزار مدیریت دانش در جنرال الکترونیک

جنرال الکترونیک از یک سیستم داخلی با نام Support Cen-tral استفاده می‌کند که در آن پایگاه دانش توسعه یافته‌ای، ایجاد شده است. در این نرم‌افزار هر کاربر، صفحه و پروفایل شخصی خود را دارد. گروه‌های کاری نیز دارای صفحات بومی‌سازی شده هستند. ابزار دیگر در این سیستم امکان ایجاد انجمن‌های موقتی و تمرینی است. از این انجمن‌ها برای انتشار اطلاعات داخلی شرکت و موضوعات مختلف استفاده می‌شود. این نرم‌افزار برای افزایش بهره‌وری، به طور مداوم در طول زمان با در دسترس قراردادن ابزارهایی برای اشتراک‌گذاری دانش، حجم انبوهی از اطلاعات، تشخیص الگوهای استفاده از محصول و پشتیبانی را امکان‌پذیر کرده و کاهش زمان و بهبود عملکرد را به دنبال داشته است. همچنین این نرم‌افزار دارای انجمن‌های چندبخشی برای تقویت قابلیت‌های فنی است که منجر به توسعه عملکرد این بخش‌ها می‌شود.

## رویکرد مدیریت دانش در جنرال الکترونیک

جنرال الکترونیک مدعی است که مشتریان خود را برای استفاده از دانش و روش‌های شرکت، راهنمایی می‌کند. جنرال الکترونیک می‌گوید: "ما بر خلاف سایر رویکردهای مدیریت دانش، مردم‌محور هستیم و بر توانمندسازی و ارتقای تخصص و تبادل دانش ضمنی تمرکز داریم. دانش یک سود است و دانش جمعی، یک دارای نامشهودی است که رشد کرده و به بخش قابل توجهی از ارزش بازار تبدیل می‌شود تا جایی که پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش رشد شرکت ما را از ۱۷٪ به ۸۴٪ افزایش داده است."

جنرال الکترونیک به منظور تبادل و بهره‌برداری مناسب از اطلاعات و ایده‌های کارکنان در همه صنایع و مشاغل شرکت، انجمن‌های داخلی و جزیره‌ای مرتبط را با هم ترکیب کرد. مسئولیت مدیریت محتوای پورتال بر عهده کمیته‌ای متشکل از تسهیل‌کننده‌ها، کاربران و کارشناسان بوده و مدیریت محتوا به عنوان یک فعالیت حیاتی برای به‌روز نگهداشتن دانش شناخته شد. بعد از ایجاد هر انجمن، جهت حفظ امنیت اطلاعات و دانش، سه سطح امنیتی ایجاد و سطح دسترسی افراد براساس جایگاه آنان تعیین گردید. دسترسی به دانش و اطلاعات از طریق مرورگرهای اینترنت و بدون نیاز به نرم‌افزار، امکان‌پذیر شد. همچنین شرکت یک محیط آموزشی چند زبانه برای تسهیل فرآیند آموزشی آنلاین در سراسر جهان ایجاد کرد. تا سال ۲۰۱۶ بیش از ۱۶۰ انجمن جهانی برای کارکنان فنی

## برخه از خروجه های مدیریت دانش در جنرال الکتریک (از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹)

- ۱۳۰ هزار عضو نرم افزار
- ۱۷۰ انجمن خبرگی
- ۳۱ هزار تعاملات سیستمی (پرسش و پاسخ، بیان دیدگاه و ...)
- ۳۹ هزار مقالات ویکی
- ۳۵ میلیون دلار صرفه جویی در هزینه های شرکت
- برنامه های عملیاتی شده:
- شناسایی و حذف موانع موجود در اشتراک دانش عملیاتی؛
- پرورش فرهنگ اشتراک دانش به منظور افزایش سرعت و مزیت رقابتی؛

○ تعامل با متخصصان علوم کتابخانه برای اطمینان از پردازش دیجیتالی داده ها که منجر به انتقال دانش جدید می شود؛

○ همکاری با شورای رهبران مهندسی و کارشناسان تعیین شده برای شکل دهی به برنامه ریزی و اجرای آن؛

○ ایجاد انجمن های عملی مشترک بین شرکت و شرکای خارجی که بتواند نیازهای سهامداران کلیدی را برآورده کند؛

○ همکاری با منابع انسانی برای ایجاد و استفاده از سیستم های منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق چشم انداز و استراتژی سازمان.

● انجمن های در حال تشکیل:

○ همکاری با کارشناسان مالکیت معنوی و حقوقی با هدف اشتراک گذاری اسناد در بین سازمان ها؛

○ تولید خدمات مدیریت دانش و فروش آن (تجاری سازی).



source: [HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/220892138\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_AT\\_GENERAL\\_ELECTRIC\\_A\\_TECHNOLOGY\\_TRANSFER\\_CASE\\_STUDY](https://www.researchgate.net/publication/220892138_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_AT_GENERAL_ELECTRIC_A_TECHNOLOGY_TRANSFER_CASE_STUDY)

[HTTPS://WWW.GE.COM/RESEARCH/TECHNOLOGY-DOMAINS/DIGITAL-TECHNOLOGIES/KNOWLEDGE-MANAGEMENT](https://www.ge.com/research/technology-domains/digital-technologies/knowledge-management)





الهه جدیدزاده  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در شرکت خودروسازی فورد

ارائه مفاهیم انتزاعی در حوزه مدیریت دانش هرچند ساده به نظر می‌رسد، اما شناسایی روش‌های موثر برای انتشار دانش و ایجاد ارزش برای آن، چندان آسان نیست. پیشرفت‌های خارق‌العاده زمانی رخ خواهد داد که کارکنان سازمان در تمامی سطوح، درک کنند که هر یک از آن‌ها در موفقیت شرکت نقش دارند. به کارگیری راه‌حل‌های مدیریت دانش در کسب‌وکارها نیز با هدف پاسخگویی سریع و باکیفیت به بازار و حمایت اساسی از ارزش‌های دانشی صورت می‌گیرد.

در دنیای رقابتی امروز، افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندها به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای شرکت‌های تراز اول مطرح می‌شود. به طوریکه سازمان‌ها برای بقا می‌بایست در جهت کسب رضایت مشتری، فرآیندهای کسب و کار خود را بهبود داده و ارزش سهام سازمان را بهینه نمایند. شرکت‌های تراز اول جهان هر یک دارای مزیت‌های قابل توجهی در طراحی، تولید و بازاریابی می‌باشند؛ اما بدون شک این شرکت‌ها بدون دسترسی به دانش کارکنان خود قادر به انجام فعالیت‌های مذکور نیستند. دانش موجود در ذهن کارکنان بزرگ‌ترین دارایی سازمان‌ها به شمار می‌رود و در عین حال دشوارترین دارایی برای اندازه‌گیری است.

شرکت فورد با بیش از صد سال سابقه فعالیت در صنعت خودروسازی، بخش قابل توجهی از بازار جهانی را به خود اختصاص داده است. این شرکت با ایجاد محیطی گرم و دوستانه برای کارکنان، مکان منحصر به فردی برای اشتغال به نظر می‌رسد. صمیمیت میان کارکنان آنچنان قوی است که بدون آن بهره‌وری افراد به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد. چنین فرهنگی ضمن تسهیل پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش (KM)، به آن یکپارچگی خاصی می‌بخشد.

تاریخچه پیدایش مدیریت دانش در شرکت فورد به سال

۱۹۷۲ بازمی‌گردد. در آن زمان با وجود اینکه هیچگونه فرآیند مشخصی در این حوزه تعریف نشده بود، اما نشانه‌هایی از ظهور مدیریت دانش در شرکت فورد به چشم می‌خورد. با توجه به اهمیت دانش کارکنان و توسعه فعالیت‌های دانش‌محور، شرکت فورد همواره در تلاش جهت سنجش فعالیت‌های دانشی بوده است.

اما چگونه می‌توان ارزش دانش موجود در ذهن افراد را محاسبه کرد؟

پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت فورد مبتنی بر فرآیند «تکرار بهترین تجربه<sup>۱</sup>» می‌باشد. BPR پیشرفت «اثبات شده» در فرآیندهای شرکت است که در بیشتر از یک موقعیت کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا نسخه‌برداری و تکرار فرآیندهای کاری منجر به تغییر و بهبود آن‌ها می‌شود. نمی‌توان انتظار داشت که افراد یک تجربه را عیناً به طور مشابه اجرایی کنند؛ بلکه افراد با به کارگیری دانش سایرین، آن را متناسب با موقعیت خود تغییر داده و به کار می‌برند. در واقع تکرار بهترین تجربه منجر به ظهور تجربه‌ای بهتر از قبل می‌شود.



1. BPR, Best Practice Replication

در طی سالیان گذشته، میلیون‌ها دلار ارزش افزوده در نتیجه به کارگیری این فرآیند به ثبت رسیده است. این فرآیند از طریق فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های الکترونیکی کسب و کار مورد در کشورهای بسیاری اجرا شده و ارزش تکرار به‌روشنها را در سازمان، جمع‌آوری و دنبال می‌کند. یک مثال خوب در این زمینه تغییر روش مرتب‌سازی دستکش‌ها در کارخانه است. یکی از پلنت‌های مهرزنی با استفاده از این استراتژی، در طی چهارماه به خریداری و نصب پلنت کابینتی پرداخت و با آموزش، اجرای روش‌های نوین را برای کارکنان فعلی و جدید توسعه داد. این امر صرفه‌جویی ۳۰۰ هزار دلاری در خرید دستکش برای پلنت و بهبود جمع‌آوری و استفاده مجدد از دستکش‌های شسته شده را در پی داشت. این فرآیند برای مدیر پلنت مونتاژ جالب به نظر رسید و آن را با نصب حلقه‌های بسکتبال برای جمع‌آوری دستکش‌های خاکی اصلاح کرد. این حلقه‌ها نزدیک درب برای تشویق کارکنانی که منتظر سبد لباس پس از اتمام شیفت کاریشان بودند، قرار گرفت و موجب شد کارکنان دستکش‌هایشان را به حلقه‌های بسکتبال بزنند. در واقع مدیر پلنت مونتاژ با اصلاح روش پیشین به بهبود عملکرد آن پرداخت. شایان ذکر است در اجرای فرآیند «تکرار بهترین تجربه»، شرکت ممکن است با موانعی مواجه شود که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- بودجه‌بندی و شرایط اقتصادی ممکن است مانع از تکرار یک تجربه گردد که در منطقه متفاوتی به کار گرفته می‌شود.
- قوانین دولتی ممکن است انگیزه تکرار یک تجربه را کاهش دهد.
- هر تجربه‌ای قابلیت بهبود و توسعه را دارد و هرگز برای مدت زمان طولانی، بهترین نمی‌ماند.
- فرآیند تکرار به سه مولفه اصلی شکسته می‌شود که شامل جمع‌آوری بهترین تجربیات، ارتباطات و مدیریت می‌باشد.

## جمع‌آوری بهترین تجربیات

زمانی که یک تیم یا فردی از اجرای فرآیندی رضایت دارند و به این نتیجه رسیده‌اند که کار آن‌ها ارزش افزوده‌ای را ایجاد می‌کند، آنها می‌توانند فردی را به عنوان focal point معرفی نمایند. این فرد مسئول تعامل با وب سایت است و تجارب را

به‌صورت پیش‌نویس و منطبق بر الگوی طراحی شده، وارد می‌کند. کیفیت اطلاعات ارسالی برای ارزیابی مهم است. این اطلاعات ممکن است برای هماهنگ‌کننده پروژه در محل به‌کارگیری دانش، جهت مذاکره با تأمین‌کنندگان صنعتی حائز اهمیت باشد. به همین سبب ارائه شرحی از دلیل تغییر و خلاصه‌ای از نحوه اجرای آن لازم و ضروری است.

## ارتباطات

پس از اثبات تجارب، ایمیلی به‌صورت اتوماتیک به رابطین اصلی ارسال می‌شود که آن‌ها با دسترسی به وب سایت، تجربه ثبت شده را مورد بررسی و بازنگری قرار می‌دهند. در نهایت با مشورت خبرگان و مدیران تصمیم‌گیری جهت اجرا آن صورت می‌گیرد. اگر آنها به این نتیجه برسند که تجربه و تکرار آن ارزشمند است، ارزش متصور از تکرار تجربه را در وب سایت ثبت می‌کنند. این اطلاعات جمع‌آوری شده و گزارشی برای کارکنان بر روی اینترانت قرار می‌گیرد.

## مدیریت

مدیریت در تمام سطوح، مسئولیت بازنگری دوره‌ای گزارشات را دارد. اگر مدیران عالی شرکت تشخیص دهند که تکرار تجربه برای دستیابی به استراتژی سازمان ضروری است، دانستن اینکه کدام واحد به بودجه نیاز دارد بسیار مهم است.

تکرار بهترین تجربه اگرچه ساده‌ای به نظر می‌رسد، اما بر اساس یک سری اصول ثابت و فرآیندهای مجزا همراه با وظایف و مسئولیت‌های مشخص پایه‌ریزی شده است. از جمله اصولی که BPR بر آن استوار است می‌توان به «انجمن‌های خبرگی» اشاره کرد. یک تجربه خوب می‌تواند از طریق انجمن‌های خبرگی تکرار شده و یک تجربه عالی شود. انجمن‌های خبرگی متشکل از گروهی از افراد است که کار یکسانی انجام داده و از لحاظ موقعیت نسبت به یکدیگر پراکنده هستند. برای مثال در شرکت فورد، هر واحد مونتاژ خودرو یک کارگاه رنگ دارد که تمامی آنها در نهایت مشغول انجام کاری واحد، یعنی نقاشی خودرو هستند و فرآیندهای اصلی یکسانی را دنبال می‌نمایند. بخش رنگ این شرکت، دارای یک COP است. در مجموع

## ۱ ارزیابی داخلی

این فرآیند تجارب را با توجه به کیفیت، امنیت و هزینه مواد خام مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ارزیابی‌های صورت گرفته نشان‌دهنده این امر بود که هیچ موقعیت کاری در تمام زمینه‌ها بهترین نبود، اما هر واحد شغلی حداقل در یک مورد از بقیه بهتر به نظر می‌رسید.

## ۲ امنیت

شرکت فورد با به کارگیری نرم‌افزار BPR یکی از بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین استفاده‌کننده COP به شمار می‌رود. به گونه‌ای که نرم‌افزار، مهندس و مدیر بخش امنیتی شبکه را بلافاصله از تصادفات، اختلالات و انحرافات امنیتی آگاه می‌سازد. فعالیت COP با چنین شرایطی تعداد صدمات وارده به کاربران و خطر از دست دادن اطلاعات را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

## ۳ گزارش وضعیت عمومی شرکت

در بستر نرم‌افزار، اطلاعات گردآوری شده و امکان گزارش‌گیری از وضعیت عمومی شرکت وجود دارد. این امر ضمن بهبود ایمنی و سلامت فرآیند، در نحوه مدیریت شرکت و التزامات آن نیز دخالت می‌کند.

## ۴ Nag Ware

BPR یک فرآیند اجبارکننده است، بدین معنی که افراد لازم نیست به دنبال مطالب و موضوعات بگردند، بلکه این موضوعات برای آنها ارسال می‌شود. هرگاه کاربران بازخورد مناسب به موارد ارسالی را فراهم نکنند، این موضوع مجدداً به آنها یادآوری می‌شود.

## ۵ ابزار همکاری

ابزارهای همکاری همانند تالارهای گفتگو به هر یک از اعضای انجمن خبرگی اجازه می‌دهند علاوه بر دریافت صدها ایمیل شخصی غیرسازمان یافته، درخواست‌های ایجاد همکاری را نیز

۶۰ انجمن خبرگی در شرکت فورد وجود دارد که تمامی آنها دارای ساختار یکسانی هستند. بدین معنی که هر کدام، یک بخش کاملاً تعریف شده از مجموعه را پوشش داده و گروهی از کارکنان را تشکیل می‌دهند که کار مشترکی داشته و می‌توانند تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. به طور کلی تکرار بهترین تجربه دارای اصول معینی است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

- پیشرفت در فرآیندهای کاری باید اثبات شده باشد و ایده‌ها و نظریات پیش از پیاده‌سازی هیچ ارزشی ندارند.
- پیشرفت در فرآیندها باید با ارزش‌های از پیش تعیین شده سازمانی مطابقت داشته و ارزش‌آفرین باشد.
- پیشرفت در فرآیندها باید قابل تکرار باشد.
- ارزیابی فرآیند و ارزش می‌بایست بصورت فعالانه مدیریت شود.

## تاریخچه به کارگیری از ابزار BPR در شرکت فورد

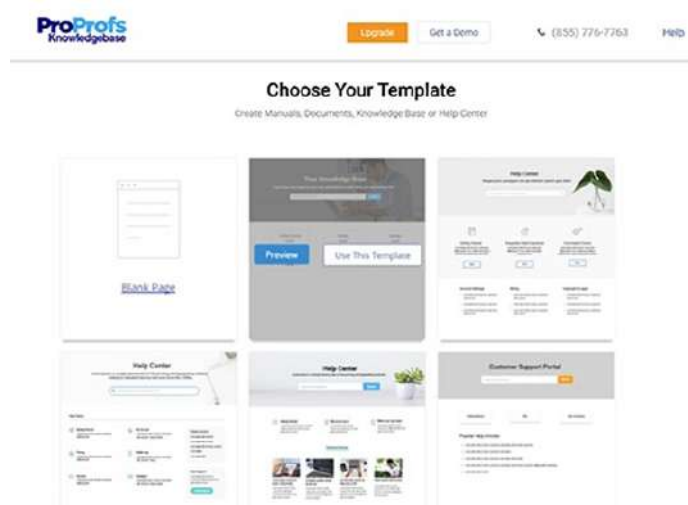
از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۵، شرکت Raytheon بر مبنای شبکه‌های کامپیوتری، فرآیند BPR را طراحی و در اختیار شرکت فورد قرار داد. فرآیند BPR بر پایه وب، به منظور پشتیبانی از فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش در قسمت مونتاژ خودرو تهیه شد. این برنامه از طریق ارسال ایمیل، فرم دانشی بهترین تجربه را به خبره ارسال کرده و بازخورد آن از طریق تلفن یا فکس دریافت می‌شد.

با پدیدار شدن شبکه جهانی اینترنت، همزمان شرکت فورد شروع به گسترش سیستم اینترنت خود کرده و به طور جدی در جستجوی برنامه‌های کاربردی تجاری بود. از آنجایی که BPR بهترین گزینه موجود بود، به عنوان اولین پایگاه داده‌ای تجاری و نرم‌افزاری در شرکت فورد معرفی شد. در ابتدا اصول فرآیندی به طور کامل به پرسنل آموزش داده شد. در ادامه فعالیت شرکت در این حوزه، تمرکز بیشتری بر افزایش قابلیت‌های نرم‌افزار BPR و به کار بردن تکنیک‌های مدیریت دانش صورت گرفت. در ادامه به برخی از این قابلیت‌ها به صورت اجمالی اشاره می‌شود.

ایجاد کنند. بدین ترتیب پیشنهادات و راه‌حلهایی که ممکن است از سوی دیگران مطرح شده باشد، به شخص ایجادکننده درخواست، ارجاع داده می‌شود. شخص ایجادکننده درخواست، قادر است برای فرآیند همکاری و هم‌فکری محدوده زمانی تعریف کرده و حتی برای برخی از کسانی که پاسخی نداده‌اند، یک یادآور ارسال کند.

## به کارگیری نرم‌افزار مدیریت دانش Proprofs در شرکت فورد

فورد با هدف یکپارچه‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش، به استفاده از یک نرم‌افزار بومی‌سازی شده اقدام کرد. Proprofs یک ابزار قدرتمند مدیریت دانش آنلاین است که به متخصصان منابع انسانی، مربیان و مدیران ارشد شرکت امکان مدیریت و توزیع موثر دانش کارکنان و سازمانی را می‌دهد.



این پایگاه دانش برای کمک به مشاغل در ایجاد مستندات، پایگاه دانش، سایت‌های راهنما، سوالات متداول، راهنمای کاربر و موارد دیگر طراحی شده است و با امکان تنظیمات هوشمند و ادغام با برترین برنامه‌ها، به منظور کاهش تیکت‌های پشتیبانی مشتری، مدیریت دانش آن‌ها و تسهیل در دسترسی به آن استفاده می‌شود.

این نرم‌افزار با یک پایگاه دانش بسیار قابل جستجو و متمرکز ساخته شده و با انواع فایل‌ها و اسناد سازگار است و می‌تواند در دستگاه‌ها و سیستم‌عامل‌های متعدد پیاده‌سازی شود. سیستم مدیریت دانش از قابلیت‌های متعددی برخوردار است که از

جمله آن‌ها می‌توان به امکان استفاده تحت وب، پشتیبانی از چند زبان، امکان شخصی‌سازی تم نرم‌افزار، ذخیره‌سازی سند، جستجوی ساده و پیشرفته اشاره کرد.

## محرك‌های کلیدی مدیریت دانش در شرکت فورد

۱- در شرکت فورد یک شعار واحد وجود دارد "یک تیم الهام‌بخش و فراگیر، متمرکز بر مشتری و مبتنی بر ذی‌نفعان است". با استفاده از BPR، سازمان راه‌هایی را برای کاهش هزینه و افزایش درآمد با تمرکز قوی بر مشتری می‌یابد.

۲- در نرم‌افزار BPR امکان پاداش‌دهی مالی در ازای مشارکت افراد وجود ندارد، اما از آنجایی که شناخته شدن در میان افراد سازمان رضایت فردی را در پی دارد. نرم‌افزار با شناسایی نخستین فرد به‌کارگیرنده به‌روشنی در اینترنت از او تجلیل و قدردانی می‌کند.

۳- سیستم، فرآیندی را جهت ارزیابی و انگیزش کاربران برای مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق آن‌ها فراهم کرده است. بدین شکل با استفاده از دروس آموخته کارکنان تکرار اشتباهات به حداقل می‌رسد. همانطور که داستان‌های موفقیت شرح داده می‌شوند، بیان آنچه نباید تکرار شود نیز اهمیت دارد. این موضوع نشان از فرهنگ قوی در شرکت فورد دارد که کاربران دانستن اشتباهات را نیز ارزشمند می‌دانند.

## نتیجه‌گیری

هر متودولوژی که افراد را قادر به شناسایی تجربیات و افکار دیگران کند، به نوعی مدیریت دانش محسوب می‌شود. دانش یک کالای مصرفی نیست بلکه به زبان ساده روش اندیشیدن بر مبنای تجربه است. مدیریت دانش فرآیند یا فرآیندهایی است که افراد را قادر به برقراری ارتباط و اشتراک اطلاعات نموده و نیازمند اعتماد متقابل است. فرهنگ مدیریت دانش اجازه می‌دهد که افراد آنچه را که می‌دانند به اشتراک گذارند و آنچه را نمی‌دانند از یکدیگر بیاموزند.

source: Driving Knowledge Management at Ford Motor Company/  
Dar Wolford J and Stan Kwiecien



حامد کوچک پور  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در شرکت معدنی ریوتینتو

بخش اعظم از فعالیت‌های آن در کشورهای استرالیا و کانادا متمرکز شده است. درآمد این شرکت از حضور در ۵ قاره و فعالیت در ۳۶ کشور در سراسر جهان در سال ۲۰۲۱، به بیش از ۹ میلیارد دلار رسیده است. در ماه ژوئن سال ۱۹۹۹ این شرکت به عنوان بخشی از نوآوری‌های مدیریت دانش خود، وبسایت اینترانتی در مورد مسائل ایمنی راه‌اندازی کرد. این سایت به یک ابزار موفق برای اشتراک‌گذاری دانش حاصل از حوادث ایمنی، جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری آمار عملکرد واحد ایمنی و همچنین انتقال سیاست‌ها و استانداردهای ایمنی تبدیل شد. با این تجربه موفق، کارکنان ریوتینتو به این نتیجه رسیدند که این روش در دیگر جنبه‌های عملیاتی نیز باید به کار گرفته شود.

ریوتینتو شرکت بریتانیایی-استرالیایی فعال در حوزه استخراج فلزات است که دفتر مرکزی آن در شهر لندن انگلستان و دفتر مدیریتی آن در شهر ملبورن استرالیا مستقر است. تاسیس این شرکت پس از اقدام یک کنسرسیوم چندملیتی از سرمایه‌گذاران برای خریداری یک مجتمع معدنی در ریوتینتو از دولت اسپانیا، در سال ۱۸۷۳ تاسیس شد. از آن زمان به بعد این شرکت با مجموعه‌ای از سهامداران، توسعه یافته و در نهایت به یک شرکت تولیدکننده کالاهای متعدد از جمله آلومینیم، سنگ آهن، مس، اورانیوم، زغال سنگ و الماس تبدیل شد. شرکت ریوتینتو در شش قاره فعال است ولی



## مدیریت دانش، راهکاری جهت بهبود چالش‌های موجود در شرکت ریوتینتو

اندازه سازمانی و تنوع محصولات استفاده نماید. البته بزرگی و گسترش جغرافیایی ریوتینتو به عنوان یک چالش بوده که مواردی نظیر انتقال دانش در شرکت‌های زیر مجموعه، هماهنگی مجموعه فعالیت‌های شرکت، استفاده مناسب از مزیت سرمایه‌های رقابتی، بکارگیری بهترین عملکردهای توسعه یافته در سراسر شرکت را با مشکلاتی روبرو می‌کند. عدم آگاهی کارکنان از اطلاعات، دانش و تجارب قابل کاربرد، عدم شناسایی خبرگان کلیدی هر حوزه، عدم دسترسی به متخصصین و خبرگان سازمانی از چالش‌های پیشرو شرکت می‌باشند و عملکرد کامل و صحیح چرخه مدیریت دانش در شرکت را مختل می‌کند.

بهبود ارتباطات از راه دور و به خصوص ظهور فناوری وب، به عنوان راه‌حلی در نظر گرفته شد تا چالش‌های ذکر شده شرکت را برطرف کرده و از سرمایه‌های فکری همچون نیروی

ریوتینتو دارای انبوهی از دانش فنی و عملیاتی برای استخراج از معدن و راه‌اندازی تجهیزات و فرآیندهای مورد نیاز است. گروه‌های خدمات فنی بر طراحی و برنامه‌ریزی معدن، مدیریت زیست محیطی و ارزیابی‌های ژئوتکنیکی تمرکز دارند و تیم‌های عملیاتی از بهترین تکنیک‌ها برای رهبری و مدیریت تیم‌های خود استفاده می‌کنند. اگرچه همه سایت‌ها به‌طور مستقل اداره می‌شوند اما عملکرد آن‌ها در سراسر سازمان ارزیابی شده و چندین تیم به صورت متمرکز در اجرای به‌روشناسایی شده، پشتیبانی و مربی‌گری فعالیت می‌کنند.

در مواجهه با جهانی شدن و بازاری که به‌طور فزاینده‌ای رقابتی است، ریوتینتو در تلاش است که دائماً از مزیت‌های برآمده از



دانش، یک اینترنت و پورتال دانشی تحت عنوان Link-K یا (Link Knowledge) به عنوان یک پلتفرم انتقال دانش راه‌اندازی شد.

یکی از علل اصلی اجرای طرح‌های مدیریت دانش، پاسخ به نیاز کسب و به اشتراک‌گذاری بهترین تجارب مدیر اجرایی سابق شرکت، لئون دیویس در جهت بهبود عملکرد ایمنی در تمامی گروه‌های کاری بود. به همین منظور رئیس اجرایی و رئیس اداره HSE از تیم مدیریت دانش درخواست کردند که راه‌حلی به آن‌ها ارائه دهد. پس از بررسی، استفاده از

انسانی به‌طور مناسب بهره‌برداری شود. در ابتدا تیمی از مهندسان نرم‌افزار و متخصصین سیستم‌های مبتنی بر دانش برای اجرایی نمودن برنامه‌های بهبود فرآیند مدیریت دانش در غرب استرالیا تشکیل شد. با هدف غنی‌سازی تیم تشکیل شده، افرادی متخصص در حوزه مدیریت دانش و تغییر سازمانی استخدام شدند تا با همراهی آن‌ها فعالیت‌ها به نحو احسن اجرایی شود. در ادامه چندین پروژه پایلوت انتخاب شد تا نتایج مدیریت دانش به مدیران ارشد سازمان نشان داده شود. به‌طور موازی با توسعه فرآیندها و استراتژی‌های مدیریت

Link-K برای بهبود به اشتراک گذاری و توزیع نکات ایمنی با نمایندگان ایمنی در سایت‌های عملیاتی پیشنهاد شد. شرکت ریو تینتو در کنار تیم مدیریت دانشی خود، از یک تحلیلگر مدیریت دانش نیز برای ارائه خدمات مدیریتی و کنترل اسناد در یک ساختار حاکمیتی بهره می‌برد. به این صورت امکان کنترل فرآیندها و سیستم‌های مرتبط با مدیریت دانش به طور مشخصی در حوزه‌های مرتبط با مدیریت و کنترل اسناد، مدیریت محتوا، اشتراک دانش و افزایش تعاملات کاری میسر می‌شود. شرح شغل تحلیلگر مدیریت دانش به صورت زیر تعریف شده است:

- ارائه یک سیستم مدیریت دانش استاندارد و تدوین الزامات بهبود فرآیند، طبق دستورالعمل‌های طبقه‌بندی شده؛
- اطمینان از انطباق استراتژی مدیریت دانش با سیستم‌ها، فرآیندها، رویه‌ها، شیوه‌ها و الزامات نظارتی جهانی و منطقه‌ای؛
- ارائه سند تضمین کیفیت از نظر دقت و پایبندی به استانداردها و الزامات نظارتی شرکت در یک چارچوب مشخص؛
- مسئول کنترل، ضبط، ثبت و انتشار اطلاعات به منابع متعدد داخلی و خارجی در صورت نیاز و دریافت و طبقه‌بندی اسناد دریافت شده؛
- برقراری ارتباط با کنترل‌کننده‌های اسناد داخلی و خارجی و سایر ذینفعان برای حصول اطمینان از یکپارچگی اطلاعات؛
- راهنمایی، پشتیبانی و آموزش مداوم بهترین شیوه‌های مدیریت دانش مطابق با استانداردها؛
- پشتیبانی فنی سیستم مدیریت دانش.

تیم مدیریت دانش اعتقاد داشت که با استفاده از یک سیستم تحت وب، می‌تواند فرآیند اطلاع‌رسانی اخبار و اطلاعیه‌های ایمنی را ارتقا دهد و این فرآیند کارا به روش بهتری صورت پذیرد. برخی مزایای بکارگیری سیستم مبتنی بر وب همچون توزیع سریع‌تر اطلاعات، ایجاد یک منبع دانشی و اطلاعاتی واحد و ساده‌سازی روند انتقال تجارب، بر همه کارمندان آشکار بود و مواردی همچون ایجاد حس مشارکت در کارکنان، ایجاد یک گزارش قابل نمایش از مجموعه فعالیت‌های صورت گرفته در بخش‌های ایمنی، از مزایای پنهان آن به‌شمار می‌رفت.

بهبود عملکرد ایمنی بر اساس نتایج حاصل شده برای "زمان از دست رفته بابت صدمات" ۳۳ درصد و در مجموع، این

سیستم ۲۴ درصد کاهش زمان از دست رفته را به ثبت رساند. مزایای دیگری به غیر از بهبود عملکرد ایمنی و کاهش زمان از دست رفته وجود دارد. کل فرآیند جمع‌آوری اطلاعات ایمنی از سایت، ساده‌سازی شد. برای مثال، اخبار و دستورالعمل‌های جدید ایمنی به محض ورود، در دسترس کارکنان در زیر مجموعه‌های شرکت در تمام جهان قرار می‌گیرد که در نتیجه از تاخیر در مطلع شدن کاربران و ورود داده‌های تکراری ممانعت می‌شود و مدیریت هزینه‌ها به نحو بهتری انجام می‌شود. داده‌های وارد شده در فرم الکترونیک، برای تجزیه، تحلیل و گزارش‌دهی در دسترس قرار داده می‌شوند.



source: Rio Tinto hiring Analyst - Knowledge Management – LinkedIn Senior Advisor – Information Technology (IT) Service Management - Knowledge Management



هدی عباسی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## راهکارهای مدیریت دانش در صنعت هوایی با بررسی شرکت برتر

در صنعت هواپیمایی، مدیریت دانش با در نظر گرفتن مقیاس صنعت و پیچیدگی عملیات آن، نقش مهمی ایفا می‌کند. با توسعه و افزایش رقابت‌پذیری فرآیندهای تجاری حمل و نقل هوایی، افزایش سطح تغییرات تکنولوژیکی، پویایی نیروهای بازار و ماهیت پیچیده و گسترده آن، مدیریت دانش به ویژه برای مدیران این صنعت ضروری است. در ادامه به بررسی دو شرکت مطرح در صنعت هوایی که در پیشبرد مدیریت دانش موفق عمل کرده‌اند، می‌پردازیم:

### Air France KLM Group

گروه Air France-KLM از نظر ترافیک بین‌المللی در اروپا پیشرو بوده و متشکل از شرکت‌های Air France، KLM، Royal Dutch Airlines و Transavia می‌باشد. این غول جهانی، ناوگانی متشکل از ۵۵۰ هواپیما بوده و روزانه بیش از ۲۳۰۰ پرواز انجام می‌دهد. تا جایی که در سال ۲۰۱۸، Air

۱۰۱.۴ France KLM میلیون مسافر را جابجا کرد. هر روزه مشتریان شرکت به منظور دریافت پاسخ سوالات مربوط به پرواز با ایرفرانس و KLM تماس می‌گیرند. در جهت پاسخگویی لحظه‌ای به آن‌ها نمایندگی‌های خدمات مشتری در سراسر جهان مستقر هستند. به منظور کمک به نمایندگان خدمات و تسریع فرآیند مذکور، Air France-KLM در حال حاضر یک سیستم مدیریت دانش مرکزی (داخلی) راه‌اندازی کرده است. این سیستم حاوی محتواهای متنوعی از جمله فرآیندها و رویه‌های مربوط به Air France، KLM و سایر خطوط هوایی زیرمجموعه و خط‌مشی‌های حفظ مشتری می‌باشد. اطلاعات فوق توسط نمایندگی‌های مشتریان برای تضمین خدمات به روز و متناسب با نیاز آن‌ها استفاده می‌شود. خطوط هوایی سنگاپور (SIA) قراردادی را با IBM به ارزش حدود ۳۰۰ میلیون دلار سنگاپور طی هفت سال امضا کرد تا زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود را برون‌سپاری کند. بر اساس این قرارداد، IBM مرکز داده SIA، خدمات پشتیبانی محاسباتی کاربر نهایی و پیشخوان فناوری اطلاعات را مدیریت خواهد کرد.





## اهمیت حفظ کیفیت محتوا

سنگاپور باید برای دریافت پروازهای بین‌المللی، برای مبارزه بر سر موقعیت در فرودگاه و همچنین جذب مشتریان جدید با سایر رقبا، رقابت کنند.

شرکت هواپیمایی سنگاپور سازمانی است که جوایز زیادی را در رتبه‌بندی شرکت‌های برتر جهان و لیست فورچون دریافت می‌کند. علاوه بر این، خطوط هوایی سنگاپور یکی از برترین خطوط هوایی در آسیا و یکی از برندهای معتبر در جهان است. این شرکت هواپیمایی ۱۴۵۰۰ نیرو و بالغ بر ۱۰۶ هواپیما داشته و در حال حاضر به ۱۴۳ مقصد در حداقل ۴۱ کشور پرواز دارد.



## خطوط هوایی سنگاپور و IBM

خطوط هوایی سنگاپور (SIA) قراردادی را با IBM به ارزش حدود ۳۰۰ میلیون دلار سنگاپور طی هفت سال امضا کرد تا زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود را برون‌سپاری کند. بر اساس این قرارداد، IBM مرکز داده SIA، خدمات پشتیبانی محاسباتی کاربر نهایی و پیشخوان فناوری اطلاعات را مدیریت خواهد کرد.

این توافق‌نامه به خطوط هوایی سنگاپور این امکان را می‌دهد که تمرکز بیشتری بر کسب‌وکار اصلی خود در ارائه خدمات هوایی در سطح جهانی داشته و رقابت کلی خود را بهبود بخشند. بنابراین استفاده از نرم‌افزارهای اجتماعی و راه‌حل‌های مبتنی بر همکاری می‌تواند به طور قابل توجهی بر بهره‌وری و به اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان تأثیر بگذارد.

بدین نحو می‌توان به نقش مهم IBM و مدیریت دانش در سازمان پی برد. با IBM، تمام عملیات مرتبط با به اشتراک‌گذاری به

طبق گفته Air France-KLM، برای واحدهای مدیریت دانش ضروری است که محتوا را به طور مداوم به‌روز کنند. برای اینکه نمایندگان خدمات بتوانند در مورد محتوای موجود بازخورد ارائه دهند، اخیراً Air France-KLM از نرم‌افزار تحلیل بازخورد Mopinion استفاده کرده است. با انتخاب گزینه بازخورد که در تمام صفحات سیستم مدیریت دانش قرار گرفته، کارکنان قادر به ارسال بازخوردهای خود در هر لحظه هستند.

**"Mopinion کارکنان دفاتر خدمات مشتری را قادر**

**می‌سازد تا کیفیت سیستم مدیریت دانش داخلی را**

**بهبود داده و به دنبال آن خدمات بهتری به مشتریان**

**ارائه دهند."**

به طور معمول، نمایندگان خدمات زمانی بازخورد ارسال می‌کنند که معتقدند اطلاعات تکمیلی باید در دسترس باشد. بازخورد ارسالی توسط واحدهای مدیریت دانش دریافت و پردازش می‌شود. به این ترتیب، کارکنان به طور مستقیم به بهبود اطلاعات موجود در سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود خدمات ارائه شده به مشتریان کمک می‌کنند.

## Singapore airlines



وقتی صحبت از موفق‌ترین برند آسیایی در جهان در چندین دهه اخیر پیش می‌آید، مطمئناً نام خطوط هوایی سنگاپور (SIA) در اذهان تداعی می‌شود. SIA به عنوان یکی از بهترین خطوط هوایی در سراسر جهان شناخته شده و همواره پیشگام و رقیب قدرتمندی برای سایر خطوط هوایی محسوب می‌شود. خطوط هوایی سنگاپور در سال ۱۹۴۷ به عنوان خطوط هوایی مالایان (بعدها مالزی) در یک سرمایه‌گذاری مشترک بین دولت‌های مالزی و سنگاپور شروع به کار کرد که عمدتاً به منطقه جنوب شرقی آسیا خدمات ارائه می‌دهد. در سال ۱۹۶۵، سنگاپور از مالزی جدا شد و بعداً دو دولت با ایجاد خطوط هوایی جداگانه موافقت کردند. بدین طریق خطوط هوایی سنگاپور در سال ۱۹۷۲ متولد شد.

SIA در یک موقعیت خاص با سایر خطوط هوایی تأسیس شد. از آنجایی که SIA پرواز داخلی ندارد، بنابراین خطوط هوایی

## چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت هواپیمایی سنگاپور

با توجه به استفاده از دانش‌های ثبت‌شده در نرم‌افزار مدیریت دانش، اعتبارسنجی و ارزیابی داده‌ها ضرورت دارد. علاوه بر این، در محیطی که دانش فرد ارزش‌گذاری شده و به آن پاداش تعلق می‌گیرد، ایجاد فرهنگی که دانش ضمنی را به رسمیت شناخته و کارکنان را به تسهیم آن تشویق می‌کند، بسیار مهم است. یکی از راه‌هایی که شرکت‌ها کارکنان را برای مشارکت در مدیریت دانش سوق می‌دهند، ایجاد برنامه تشویقی است. با این حال، این خطر وجود دارد که کارمندان صرفاً برای کسب پاداش و بدون در نظر گرفتن کیفیت محتوا مشارکت کنند. در حالت ایده‌آل، مشارکت در مدیریت دانش و مزایای ناشی از آن باید پاداش خودش باشد. اگر مدیریت دانش زندگی کاری را برای کارکنان آسان‌تر نکند، شکست خواهد خورد. افزون بر این بزرگ‌ترین مساله به هنگام استقرار مدیریت دانش، آگاهی‌رسانی است. تنها زمانی که سازمان متوجه اهمیت دانش به عنوان یک دارایی شود، اقدامات بیشتری در زمینه سرمایه‌گذاری و حفاظت از آن انجام می‌دهد.



source: <https://mopinion.com/air-france-klm-improves-its-internal-knowledge-system-with-mopinion/>  
<https://www.ukessays.com/essays/marketing/knowledge-management-in-singapore-airlines-marketing-essay.php>  
<https://www.kmworld.com/Articles/News/KM-In-Practice/Singapore-Airlines-taps-Salesforce-146366.aspx>

طور موثر انجام می‌شود. IBM نقش مهمی در پشتیبانی، به اشتراک‌گذاری، ذخیره‌سازی، به‌روزرسانی و استفاده آسان‌تر از دانش ایفا کرده و ابزاری مفید برای ایجاد سیستم پایگاه داده-دانش سازمان است. فناوری این شرکت به کارمندان اجازه می‌دهد تا ضمن بهره‌گیری از سیستم پشتیبان تصمیم، به شبکه مدیریت دانش سراسری دسترسی داشته باشند.

### استفاده از Salesforce

### برای مدیریت دانش مشتریان

خطوط هوایی سنگاپور، Salesforce را برای توسعه و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و ثبت اطلاعات مشتریان انتخاب کرده است. سیستم Point 1، در سراسر مراکز تماس و واحدهای رسیدگی به بازخورد مشتریان در سطح جهان مستقر شده است. پس از بکارگیری این سیستم نمایندگی‌های خدمات SIA دیگر نیازی به جابجایی بین چندین سیستم برای بازیابی داده‌های مشتری و دریافت اطلاعات به روز در مورد محصولات، خدمات، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و انجام معاملات ندارند. مدیریت پرونده و گردش‌های کاری آن نیز با قابلیت‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی SIA ادغام شده است.

Point 1 با ارائه خدمات پشتیبانی ثابت و شخصی در نقاط مختلف به بهبود تجربه سفر کمک می‌کند. کارکنان واحد خدمات در هر مرحله به اطلاعات مورد نیاز، از جمله اطلاعات مربوط به تعاملات قبلی هر مشتری، دسترسی دارند. این امر تصمیم‌گیری سریع‌تر را تسهیل می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا نیازهای مشتری را به طور مؤثرتر پیش‌بینی کنند. ماروین تان، معاون ارشد خدمات مشتریان و عملیات خطوط هوایی سنگاپور می‌گوید: "پیاده‌سازی Point 1 گام مهمی در تحول دیجیتال شرکت ما است."

Point 1 توسط Salesforce Service Cloud و پلتفرم Mule-soft Anypoint برای ارائه خدمات یکپارچه به مشتریان بکار برده می‌شود. Capgemini، ارائه‌دهنده خدمات مشاوره، تحول دیجیتال، فناوری و مهندسی، یکپارچه‌کننده سیستم‌ها برای پشتیبانی از پیاده‌سازی و نگهداری برنامه‌ها خواهد بود.



محمدحقیقی فرد  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش مکان محور دیجیتال در مدیریت شهری

بر رشد و توسعه اقتصادی و چگونگی ارائه تسهیلات به مناطق مختلف شهری است. نیازسنجی اقتصادی و اجتماعی شهری مستلزم شناخت اقشار مختلف و سلايق و علاقه‌مندی‌های آنان و وضعیت مناطق شهری و محلی است. مطالعات اخیر در شهرهایی از کشورهای هند، آفریقای جنوبی، برزیل و پرو، نشان می‌دهند که منابع دانشی حاصل از ترکیب شبکه‌های اجتماعی شهری با اطلاعات مکانی و توصیفی، ابزار مهمی برای مقامات شهری محسوب می‌شود.

بنابراین دو موضوع مهم در این زمینه مورد مطالعه قرار گرفته است:

۱. چگونگی توسعه شهری شامل رشد مناطق شهری، چگونگی ارتقای امکانات و سبک زندگی شهروندان، بکارگیری دانش برای پاسخگویی به شهروندان بر اساس پهنه‌بندی اجتماعی و اقتصادی؛

۲. ایجاد و استفاده از دانش در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری.

با توجه به توسعه شهرها و روند پیشرفت شهرنشینی، پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش در سطح شهرها ضروری به نظر می‌رسد. در حال حاضر دیجیتالی شدن و گسترش فناوری اطلاعات (ICT) و مکان‌محور شدن اطلاعات در سراسر جهان بر مدیریت دانش تاثیر بسزایی گذاشته است. حال این سوال مطرح می‌شود که چگونه دیجیتال‌سازی و مکان‌محوری مدیریت دانش منجر به تغییر حاکمیت شهری شده و استفاده از دانش با بهبود شایستگی‌ها، شناخت بهتری از حقوق و استحقاق شهروندان و پاسخگویی به آنان را فراهم می‌کند؟ مقامات شهری در مواجهه با پیچیدگی‌های روزافزون و رسیدگی به امور شهروندان در شرایط عدم اطمینان محیطی و اقتصادی به ابزارهای جدیدی نیاز دارند. بیشترین تمرکز مقامات شهری



## پیکربندی مدیریت دانش در حکمرانی شهری

در مدیریت شهری، شناسایی انواع دانش و منابع تولید دانش مورد نیاز در اجرای فرآیندهای شهری از اهمیت خاصی برخوردار است. چرا که این دانش‌ها، پیکربندی مدیریت دانش شهری را ایجاد می‌کنند. در اینجا موضوع مدیریت دانش مبتنی بر مکان مورد بررسی قرار می‌گیرد که ابعاد مختلف آن شامل موارد زیر است:

۱. مدیریت دانش مبتنی بر مکان؛
  ۲. شبکه‌های اصلی تولیدکننده و استفاده‌کننده از دانش مکانی؛
  ۳. بکارگیری مدیریت دانش در فرآیند تصمیم‌گیری؛
  ۴. تاثیر مدیریت دانش بر فرآیندهای کاری و ارتباط با شهروندان.
- میان پلتفرم‌های الکترونیکی از جمله شبکه‌های تلفن همراه و سیستم‌های مبتنی بر GIS و فعالیت‌های تخصصی مدیریت دانش در شهرداری‌ها، ارتباط وجود دارد. تولید دانش، یک فرآیند رابطه‌ای بوده و موانع بسیاری در تولید و تبادل آن وجود دارد. در این راستا بکارگیری ترکیبی از اطلاعات توصیفی- مکانی و اطلاعات دیجیتالی تاثیر مستقیمی بر تسهیل تبادل دانش در حوزه شهری دارد. تاثیر این بکارگیری بر تغییر پیکربندی مدیریت دانش شهری در شهرهای اشاره شده، مورد ارزیابی قرار گرفته است.

## دلایل معرفی مدیریت دانش مبتنی بر GIS-ICT

### برنامه‌ریزی استراتژیک شهری و برنامه‌ریزی یکپارچه کاربری اراضی شهری

در برخی از شهرها (به‌عنوان مثال شهرهایی از آفریقای جنوبی و پرو) با توجه پراکندگی و تقسیم‌بندی جمعیت و ثروت در نقاط مختلف شهر، مدیران شهری نیازمند یک چشم‌انداز و استراتژی مکان‌محور و متناسب هستند تا بتوانند برنامه‌های توسعه‌ای را اجرایی کنند. با توجه به اینکه معمولاً برنامه‌های متفاوتی در نقاط مختلف شهری وجود دارد، بنابراین در این حوزه اطلاعات و دانش خاصی از منطقه مورد نیاز است. این

اطلاعات از طریق پایگاه‌های داده مکانی، جمع‌آوری و اطلاعات و دانش مورد نیاز از آن‌ها استخراج می‌شود تا بر اساس آن، امکانات و خدمات مناسب ارائه گردد. همچنین توسعه بازارهای درون شهری، مراکز خرید، آموزشگاه‌ها، مراکز تفریحی و غیره نیازمند برنامه‌ریزی دقیق با توجه به موقعیت مکانی و اطلاعات دقیق هستند.

## ۲ تعیین مرزهای جغرافیایی به‌عنوان پیش شرط برنامه‌ریزی موثر در توسعه شهری

تصمیم‌گیری در مورد توسعه فضای شهری نیاز به در اختیار داشتن نقشه‌ها و پایگاه داده‌های جغرافیایی می‌باشد. اتصال اطلاعات و نقشه‌ها با دانش مرتبط به آن، منجر به تحول بنیادی در برنامه‌ریزی مکانی شهری در شهرهایی از جمله تاون، دوربان، کالائو، گوارولوس و چنای شده است. در نهایت از این دانش می‌توان در یکپارچه‌سازی و کاربری اراضی شهری استفاده کرد. بر این اساس دو فرآیند دانشی زیر شناسایی و بررسی شده است.

### ● برنامه‌ریزی مکانی

برای برنامه‌ریزی مکانی، بین تمامی دستگاه‌ها، ادارات دولتی، بخش خصوصی و موسسات مدیریت دانش، هماهنگی‌های لازم و پایگاه داده مشترکی مبتنی بر برنامه‌ریزی مکانی شهری ایجاد می‌شود. در هر منطقه موضوعات استراتژیک، داده‌ها و نقشه‌های تهیه شده، در قالب گزارش به منظور تسریع در تصمیم‌گیری تهیه می‌شود. جمع‌آوری، سازماندهی و تجزیه و تحلیل داده‌های مکانی به منظور اطلاع‌رسانی و توسعه شهری یک فرآیند کلیدی در برنامه‌ریزی مکانی به حساب می‌آید. به‌عنوان نمونه در شهر گوارولوس برزیل، برنامه‌ریزی برای یکپارچه‌سازی و کاربری اراضی شهری دغدغه اصلی شهردار این شهر بوده است. مقامات شهری توانسته‌اند با یکپارچه‌سازی و بهره‌برداری از پایگاه‌های داده مکانی و پیوند آن با نقشه‌های جغرافیایی، دانش مورد نیاز در اجرای برنامه‌های شهری را به دست آورند.

### ● تعیین مرزها

مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف از جمله اقتصادی،

## ۳ تسهیل فرآیندهای کاری

از آنجا که تولید دانش مکان محور و همچنین ایجاد پایگاه‌های داده دیجیتالی و سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، نقش اساسی در مدیریت شهری ایفا می‌کنند، تهیه نقشه‌ها و ترکیب آن‌ها با اطلاعات بدست آمده از پایگاه‌های داده دیجیتالی می‌تواند تبدیل به دانش مهمی برای مدیریت در مناطق مختلف شهری و دولت‌های محلی باشد. دیجیتالی شدن اطلاعات امکان تسهیل فرآیندهای را فراهم کرده و سیستم‌ها را قادر می‌سازد تا با ارائه اطلاعات و اطلاعات شفاف به شهروندان در نقاط مختلف شهر، پاسخگو باشند. از سوی دیگر دانش مکان محور و سایر ابزارها باعث توانمندی شهروندان و افزایش سطح نظارت آن‌ها بر عملکرد مدیران شهری می‌شود. مقامات شهری از دانش مبتنی بر اطلاعات دیجیتال و مکان برای ترسیم نقشه و محدوده‌بندی شهرهای تحت پوشش خود

اکولوژیکی، اجتماعی و حتی تحولات سیاسی بین شهرداری‌ها، نیازمند تعیین محدوده‌ها در شهرها است. پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه شهری، نیازمند مرزبندی و حیطةبندی شهرها است که با استفاده از مدیریت دانش مکان محور و دیجیتال، امکان پذیر می‌شود (تلفیق مدیریت دانش، پایگاه داده دیجیتال و سیستم اطلاعات جغرافیایی). اتصال اطلاعات توصیفی به نقشه‌های جغرافیایی به منظور نظارت و توسعه استراتژیک شهرها رو به افزایش بوده و در تمامی شهرها با توجه به رشد جمعیت و تحولات اقتصادی و اجتماعی، مرزها دائماً در حال تغییر و تحول هستند و مرتباً نیازمند دانش و اطلاعات جدید از حوزه‌های مختلف می‌باشند. در شهرهایی از برزیل، هند و پرو با پیاده‌سازی و بکارگیری مدیریت دانش مبتنی بر مکان و پایگاه داده مکانی دیجیتال توانسته‌اند، اطلاعات مورد نیاز را بدست آورند.

نتیجه این مباحث نشان می‌دهند که دیجیتالی کردن دانش مبتنی بر مکان در محدوده شهری برای برنامه‌ریزی و توسعه شهری به اطلاعات بسیار دقیق و بروز نیاز دارند.



## نقشه‌برداری طبقات اجتماع شهروندان و نیازسنجی و امکان‌یابی تاسیسات و ابنیه شهری

استفاده می‌کنند. مدیریت دانش مبتنی بر مکان می‌تواند اطلاعات توصیفی و مکانی هر قسمت از شهر را تولید و در نتیجه می‌توان پهنه‌بندی‌های اقتصادی (بیکاری، درآمد، تولید، مسکن و غیره) و اجتماعی یک شهر را استخراج کرد. به عنوان مثال در شهر "کیپ تاون" آفریقای جنوبی از دو مدل GIS (دسترسی به خدمات و سطح هزینه) به عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده می‌شود. بر اساس این دو مدل روش‌های کاهش هزینه، اولویت‌بندی تسهیلات و غیره انجام می‌شود.

### تولید و استفاده‌کنندگان از دانش

شبکه‌ها و بازیگران اصلی پیکربندی مدیریت دانش مکان‌محور در شهرها، ادارات دولتی و شرکت‌های خصوصی هستند. مهم‌ترین منبع تولیدکننده دانش، شهروندان هستند که می‌توانند در فرآیندهای بازخورد نیز نقش اساسی ایفا نمایند. برای مثال در کشور پرو، دولت منطقه‌ای کالائو، شبکه‌ای قوی در منطقه با شهرداری‌ها، بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی ایجاد کرده که در تبادل دانش از طریق سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی آنلاین همکاری می‌کنند. همین‌طور در شهر گوارولوس کشور برزیل، مقامات شهری در تلاش برای دیجیتالی‌سازی و مکان‌محور کردن اطلاعات در زمینه مسائل زیست‌محیطی می‌باشند. در این شهر از یک دانشگاه برای ایجاد شبکه‌های اجتماعی غیررسمی مکان‌محور استفاده می‌شود.

### تبادل دانش

یکی دلایل مهم مدیریت دانش مکان‌محور، فراهم‌آوری امکان تبادل دانش و هماهنگی موثر بین ادارات و موسسات زیر مجموعه شهرداری‌ها و مقامات محلی است.

### اشتراک یا عدم اشتراک گذاری دانش

اشتراک‌گذاری دانش بین ادارات شهرداری باعث کاهش مسائل

و مشکلات استراتژیک برنامه‌ریزی شهری می‌شود. به عنوان مثال در شهرهای کالائو و دوربان فایل‌ها و اطلاعات مکانی و توصیفی بر روی یک سرور مرکزی قرار داشته و به اشتراک گذاشته می‌شوند. همچنین هر منطقه قادر به دسترسی به پایگاه داده و دانش خود به طور جداگانه است. شهر گوارولوس در برزیل نیز ساختاری مشابهی را ایجاد کرده و بدین شکل دانش بین بخش‌های مختلف تبادل می‌شود. عدم تبادل دانش و اطلاعات بین ادارات و موسسات شهری منجر به از بین رفتن و اتلاف هزینه‌ها و فرصت‌های پیش رو خواهد شد. در شهر کالیان دومیلیوی در هند، عدم تبادل دانش و اطلاعات و یکپارچه‌سازی اطلاعات موجود، پیرامون سیاست‌گذاری‌های اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی، به معنی از دست رفتن درآمدها می‌باشد.

### روابط با بخش خصوصی

در مواردی که کارکنان شهرداری‌ها دانش کافی ندارند، بخش خصوصی به عنوان مشاور می‌تواند داده‌ها و اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده و دانش لازم را در اختیار آنان قرار دهد. در شهر دوربان، مشاوران با استفاده سیستم اطلاعات جغرافیایی، دانش مناسب را برای شهرداری فراهم می‌کنند.

### شفافیت‌های مالی

کارکنان در سازمان‌های مختلف می‌توانند بر شفافیت گردش مالی تأثیرگذار باشند. استفاده از مدیریت دانش مکان‌محور و سیستم‌های مدیریت دانش می‌توان نظارت کافی بر پرداخت‌ها توسط شهروندان را فراهم سازد.

### دانش برای تصمیم‌گیری

در برخی شهرها، واحد سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی را به عنوان یک منبع دانش، در نظر گرفته شده است. در این سیستم، امکان مکان‌یابی تسهیلات و اولویت‌بندی ارائه خدمات وجود دارد. همچنین از این سیستم برای بازخورد مسائل با موقعیت‌های مکانی واقعی، استفاده می‌شود. همچنین بر اساس سیستم‌های مدیریت دانش مکان‌محور و پهنه‌بندی‌های مکانی انجام شده، ارائه خدمات امکان‌پذیر و بر اساس آن تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی انجام می‌شود.



حامد کوچک پور  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در بانک توسعه آسیایی (ADB)

بانک توسعه آسیایی (ADB)<sup>۱</sup> در راستای ارائه اهدافی فراگیر، منعطف و پایدار تلاش کرده و در عین حال اقدامات اساسی برای از بین بردن فقر در منطقه انجام می‌دهد. بانک توسعه آسیایی با ارائه اوراق قرضه، کمک‌های مالی و سرمایه‌گذاری در سهام برای ارتقای وضعیت اجتماعی و اقتصادی به اعضا و شرکای خود کمک می‌کند. این بانک تأثیر کمک‌های خود را با تسهیل گفتگوهای سیاسی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و بهره‌گیری از منابع مالی از طریق انجام لحظه‌ای عملیات‌های تأمین مالی از منابع اعتباری رسمی، تجاری و صادراتی به حداکثر می‌رساند.

بانک‌های توسعه آسیایی، به‌منظور پاسخگویی به چالش‌های توسعه‌ای نوظهور و نیاز به مدیریت مشتری، به سرعت در حال تغییر و تحول می‌باشند. این تحول به خصوص در تقاضای روزافزون برای کالاها و خدمات دانشی مشهود است. مدیریت مشتری به طور عمده به منابع مالی احتیاج دارد و اکثر مشتریان به منظور دریافت حمایت دانشی، به طور فزاینده در جستجوی بانک‌های توسعه هستند تا به کاهش فقر کمک کرده و به رشد پایدار و فراگیر دست پیدا کنند.



1. Asian Development Bank

برای رسیدن به این مقصود، نیاز به ترکیب دانش و منابع مالی بوده و قضاوت در مورد کارایی این بانک به طور چشمگیری به میزان موفقیت آن‌ها در تحقق رشد و توسعه پایدار وابسته می‌باشد. بانک توسعه آسیا از زمان اجرای برنامه مدیریت دانش در سال ۲۰۰۴، به طور پیوسته در حال تبدیل شدن به یک مؤسسه دانش‌محور است. به طور کلی، شعب این بانک در راه تبدیل شدن به مؤسسه دانشی می‌توانند به مقدار زیادی از تجربیات یکدیگر بیاموزند. یافته‌های مطالعات در خصوص عوامل موفقیت و حوزه‌های بهبود در بانک توسعه آسیا مورد توجه دست‌اندرکاران مدیریت دانش قرار گرفته که ۵ مورد از درس‌آموخته‌های آن به قرار زیر است:

۱. گسترش برنامه‌های مدیریت دانش نیازمند جهت‌گیری استراتژیک در سطوح بالا است. بانک توسعه آسیا رویکردهای متعددی در حوزه مدیریت دانش را بدون در نظر گرفتن هماهنگی و انسجام کافی در پیش گرفته بود. در نتیجه در خصوص نقش‌های مدیریت دانش در واحدهای سازمانی مختلف، عدم شفافیت و عدم درک و توافق مشترک به چشم می‌خورد. هدایت ضعیف در استراتژی سطوح بالا و عدم مالکیت نقش‌ها و وظایف، باعث محدود شدن توسعه مدیریت دانش در بانک توسعه آسیا شده بود.

۲. اولویت‌بندی نیازهای مشتریان، از عوامل کلیدی در شکل‌گیری استراتژی دانشی است. شناسایی نیازهای دانشی که با تغییرات سریع در محیط اقتصادی، مالی و فیزیکی همراه است، چالشی جدی محسوب می‌شود؛ به خصوص که در سطح ابالتی، باید سازوکار بازخورد و پشتیبانی مؤثر و قوی به منظور استخراج نیازها و خواسته‌های مشتری نیز طراحی شود. هماهنگی نزدیک با شرکای تجاری می‌تواند روش مؤثری برای دستیابی به این هدف و پرکردن شکاف‌های دانشی باشد و از تکرار خطا و اختراع دوباره چرخ جلوگیری نماید.

توزیع مؤثر محصولات و خدمات دانشی، باعث تقویت استفاده

از دانش می‌شود. انتشار دانش می‌تواند به شکل سنتی یا به شیوه مدرن از طریق رسانه‌های اجتماعی، سمینارها و دیگر انجمن‌ها انجام شده و در این راه می‌توان از روش‌های نظارتی و دریافت بازخورد به منظور ارزیابی رضایت مشتری و تمایل وی در استفاده از دانش تسخیر شده بهره جست. محصولات دانشی باید به آسانی در دسترس همه قرار داشته باشد. به عنوان مثال، نشریات ADB برای دانلود رایگان در وبسایت این بانک موجود است.

ارزیابی راه‌حل‌های دانشی ضروری به نظر می‌رسد. مهم است که مخاطب اصلی محصولات و خدمات دانشی دائماً با موسسه دانشی تبادل نظر و بازخورد داشته باشد تا میزان رضایتمندی وی مورد ارزیابی قرار گیرد. کیفیت محصولات دانشی نیز باید دائماً رصد شده و اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار گیرد. به عنوان مثال نظرسنجی‌های خارجی نشان می‌دهد از میان ۸۵ نشریهٔ موسسه ADB، حدود یک سوم آن‌ها دارای کیفیت خوبی می‌باشد.

جذب بهتر دانش ضمنی باعث تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. سازمان‌های توسعه‌ای، مراکز و مخازن ارزشمندی از دانش ضمنی هستند که این دانش را طی سال‌های متمادی یادگیری و تجربه‌اندوزی توسط پرسنل خود جمع‌آوری کرده‌اند. اینترنت و شبکه‌های داخلی پیشرفته، ابزار شبکه‌های اجتماعی، انجمن‌های آنلاین و سیستم‌های مشابه، پرسنل را به

خلق و اشتراک دانش تشویق می‌نماید. انجمن‌های خبرگی در ADB که بدین منظور سازماندهی شدند، در فاصله سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ بیش از ۴۰۰ سمینار و رویداد دانشی را ثبت کرده‌اند. ارزیابی‌ها نشان داد که بسیاری از دانش‌های ضمنی در ADB به میزان کافی قابل استخراج نیست و این مسئله مانعی جدی در کسب مزیت رقابتی از محصولات و خدمات دانشی در میان کشورهای عضو در حال توسعه ایجاد می‌کند. ثبت مهارت‌های فنی پرسنل، تصویر واضح‌تری از موجودی دانش ضمنی سازمان ایجاد می‌نماید.

برنامه اقدامات مدیریت دانش (KMAP<sup>۲</sup> 2021-2025)، اصلاحات بانک توسعه آسیایی را برای بهبود نحوه مدیریت دانش در تمام فرآیندهای تجاری آن به هم مرتبط می‌کند. KMAP با تقویت توانایی بانک برای ارائه بهتر راه‌حل‌های دانشی، همراه با تامین مالی برای کشورهای عضو در حال توسعه (DMC<sup>۳</sup>)، از استراتژی ۲۰۳۰ پشتیبانی می‌کند.

این نقشه اجرایی بر افزایش همکاری، بهبود کیفیت و کارایی خدمات دانش، افزایش جذابیت ثبت و بکارگیری دانش و استفاده از رویکردی متمرکز بر کشور جهت بهره‌مندی از DMC تاکید دارد. KMAP ارزش افزوده و رضایت مشتری را افزایش داده و نقش ADB را به عنوان یک ارائه‌دهنده دانش قابل اعتماد، تقویت می‌کند.





هدف KMAP دستیابی به موارد زیر است:

- حرکت از شمارش محصولات و خدمات دانش به سمت ارائه راه‌حل‌های دانشی مورد نیاز مشتریان؛
  - افزایش ارتباطات افراد و افزایش همکاری؛
  - افزایش ارتباط و کیفیت دانش‌ها؛
  - بهینه‌سازی مشارکت و یادگیری کارکنان، مشاوران و شرکا به نفع بانک.
- KMAP به کمک نظریه تغییر، برنامه‌ریزی شده که در نتیجه آن ۳ خروجی و ۹ اقدام کلیدی را شناسایی می‌کند:

## ۱ شرایط مردم‌فرهنگ برای ایجاد انگیزه و ترویج راه‌حل‌های دانشی باید بهبود یابد.

- هماهنگ شدن KMAP با ابتکاراتی برای تغییر فرهنگ بانک توسعه آسیایی؛
- استخدام، توسعه، پرورش و تشویق کارکنان دارای شایستگی‌های مدیریت دانش مورد نیاز؛
- اجرای چارچوب‌های نوآورانه.

## ۲ ایجاد فرآیندها و سیستم‌های ارتقایافته برای تشویق ایجاد، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش مشتری محور.

- تقویت برنامه‌ریزی دانشی کشور؛
- ایجاد یک شبکه دانش سازمانی؛
- تقویت و شفاف‌سازی سنج‌های کلیدی عملکرد برای هدایت تیم‌ها در توسعه دانش با کیفیت.

## ۳ ایجاد روابط و پرورش آن‌ها در میان بخش‌های بانک باشرکای دانشی در CMD ها و فراتر از آن برای شبکه‌های دانشی با اتصالات بیشتر.

- ایجاد فرهنگ همکاری از طریق مشارکت‌های دانشی استراتژیک و کارآمد؛
- تقویت نقش مهندسان دانش در پیشبرد روابط؛
- ایجاد روابط با موسسات مالی بین‌المللی و سایر سازمان‌های

بین دولتی در زمینه مدیریت دانش.

در ادامه با نمونه‌ای از درس‌آموخته‌های حاصل شده در پاسخ به بیماری کرونا (COVID-19)، بانک توسعه آسیا نشان می‌دهد که چگونه می‌تواند با استفاده از افزایش همکاری، دیجیتالی‌سازی و چابکی به بحران‌ها پاسخ دهد.



برخی از این موارد شامل موارد زیر است:

### دیجیتالی‌شدن

کارکنان، فرآیندهای تجاری را به صورت مجازی و دیجیتالی مدیریت کرده و تیم‌ها در مناطق و زمان‌های مختلف به سرعت از ابزارهای همکاری دیجیتالی استقبال کردند.

### همکاری

فشار برای ارائه مطالب با شیوه‌های جدید، باعث شد که کارکنان در موارد عملیاتی مشارکت بیشتری داشته و در نتیجه دارای نگرش بازتر و در نهایت موثرتر باشند.

### چابکی و پاسخگویی

کووید-۱۹ نشان داد که چالش‌های بانک تا چه حد به هم مرتبط بوده و چگونه بانک توسعه آسیایی نیاز دارد تا ابتکارات خود را همسو کند. برای تحقق این امر تخصص را در بخش‌ها و موضوعات کلیدی جاری و روند پیاده‌سازی را تسریع کرد.

### مدیریت

به سبک تیم‌محور تغییر کرده و پذیرای ریسک شد.

### تغییر فرهنگ

سلسله مراتب کمرنگ و جلسات فراگیرتر شد. همچنین تخصص از سراسر بانک تامین می‌شد و اعضای کارکنان در تیم‌های بزرگی کار می‌کردند تا مستقیماً دانش ضمنی خود را در طراحی پروژه و گفتگوی سیاسی با DMC‌ها اعمال کنند. چالش‌های باقی‌مانده: یافتن تخصص مورد نیاز در سراسر بانک،

تقویت بحث و گفت‌وگو و ایجاد فضایی برای همکاری بر روی اسناد بانک، بسیار دشوار بود. مدیران باید در نظر بگیرند که

چگونه بار کاری را متعادل کنند و فرهنگ همکاری را پرورش دهند.

## نتایج برنامه اجرای مدیریت دانش و همسویی آن با تئوری تغییر در بانک توسعه آسیا

نتایج مدنظر	شاخص‌ها
<p><b>مردم و فرهنگ</b></p> <p><b>بهبود فرهنگ سازمانی برای ایجاد انگیزه، خلق و ترویج راه‌حل‌های دانش محور</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>گزارش عملکرد فعالیت‌های بهبود یافته</li> <li>رتبه‌بندی بانک به عنوان فراهم‌کننده فرهنگی</li> <li>توانمند برای اجرای استراتژی ۲۰۳۰ توسط کارکنان</li> <li>رتبه‌بندی بانک به عنوان یک سازمان موثر در ثبت دانش و یادگیری توسط کارکنان</li> </ul>
<p><b>فرآیندها و سیستم‌ها</b></p> <p><b>تقویت فرآیندها و سیستم‌های ADB برای ایجاد جریان و استفاده از دانش مشتری</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان رضایت کارکنان از سهولت یافتن و کسب دانش (درصد)</li> <li>رتبه‌دهی در مورد کارایی کمک‌های فنی ارائه شده توسط مشتری</li> <li>رتبه‌دهی مربوط به برنامه‌های حمایتی تایید شده کشور به بانک توسعه آسیا</li> <li>محصولات و خدمات دانشی استخراج شده از k-Nexus</li> </ul>
<p><b>روابط تقویت مشارکت‌ها</b></p> <p><b>شبکه دانش بانک</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رتبه‌دهی کارکنان بر اثربخشی همکاری داخلی</li> <li>رتبه‌دهی کارکنان بر اثربخشی مشارکت‌های خارجی</li> <li>میزان رضایت ذینفعان از همکاری بانک با شرکای توسعه‌دهنده (درصد)</li> <li>میزان رضایت مشتریان از پاسخگویی بانک به رفع نیازهای خود (درصد)</li> </ul>

نتایج کوتاه‌مدت

شاخص‌ها	نتایج مدنظر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌مندی مشتریان از مشارکت بانک توسعه آسیایی در خط‌مشی، برنامه‌ها، پروژه‌ها و عملکرد DMC</li> <li>• رضایت اثربخشی بانک در کمک به دستیابی به نتایج از نظر مشتریان</li> <li>• تعداد پروژه‌های موفقیت‌آمیز تکمیل شده</li> <li>• شرکت‌کنندگان رویداد که دانش و یا مهارت‌های بیشتری را گزارش می‌کنند (تعداد).</li> </ul>	<p><b>سیاست‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها و عملیات با اطلاعات بهتر در DMC‌ها</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشتریانی که ADB را قابل اعتماد توصیف می‌کنند.</li> <li>• رتبه‌بندی بر اساس کیفیت نسبی محصولات و خدمات دانشی بانک</li> <li>• رتبه‌بندی بانک از نظر اثربخشی مدیریت دانش</li> <li>• رضایت مشتریان در استفاده از محصولات دانش محور بانک</li> </ul>	<p><b>بهبود شناخت بانک از مدیریت دانش به عنوان یک ارائه‌دهنده راه‌حل‌های دانشی در منطقه</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد دانش‌های ثبت شده در وب (تعداد بارگیری)</li> <li>• تعداد دفعات مشارکت در رسانه‌های اجتماعی</li> <li>• رتبه‌بندی کیفیت پروفایل متخصصان یا گروه‌های مشاوره فنی در مورد راه‌حل‌های کلیدی حاصل از دانش مدنظر</li> <li>• رتبه‌بندی مشتری در مورد عملکرد ADB در ارائه راه‌حل‌های یکپارچه</li> <li>• رتبه‌بندی در راستای همسویی عملیات کمک فنی</li> <li>• بانک با اولویت‌های توسعه ملی DMC</li> <li>• تعداد پروژه‌های نوآورانه و کمک فنی</li> </ul>	<p><b>افزایش راه‌حل‌های دانشی متناسب با DMC</b></p>

source: ASIAN DEVELOPMENT BANK KNOWLEDGE MANAGEMENT ACTION PLAN 2021–2025



روح اله خزایی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در شرکت مارس

## سه جزء اصلی رویکردهای استقرار مدیریت دانش در شرکت مارس

مارس یک شرکت جهانی در صنعت مواد غذایی است. درآمد سالانه این شرکت در سال ۲۰۲۰، با فروش انواع فرآورده‌های قندی، غذای حیوانات خانگی و دیگر محصولات غذایی به بیش از ۴۰ میلیارد دلار رسید. این شرکت دارای ۱۳۰،۰۰۰ کارمند در بیش از ۸۰ کشور جهان است.

کیفیت، مسئولیت‌پذیری، درک متقابل، کارایی و آزادی پنج اصل اساسی هدایت شرکت مارس به شمار می‌رود. چرا که یادگیری، انتشار و بکارگیری دانش و تجربیات از یک بازار به بازار دیگر و بین بخش‌های تجاری مختلف، برای این شرکت بسیار حائز اهمیت است. همچنین سرعت تغییرات محیط کسب‌وکار مستلزم بکارگیری رویکردی چابک برای به اشتراک‌گذاری دانش به خصوص در بخش فروش و بازاریابی می‌باشد. در ادامه، به چگونگی بهره‌گیری شرکت مارس از مدیریت دانش در این دو حوزه پرداخته می‌شود.

## مدیریت دانش در شرکت مارس

مدیریت دانش در شرکت مارس، بر استفاده از دانسته‌های افراد جهت توسعه تمرکز دارد. در این راستا نحوه مشارکت افراد در ارائه نتایج از دغدغه‌های اصلی مدیران ارشد این شرکت به شمار می‌رود. این شرکت دارای قوانین استاندارد برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش است. بر این مبنای قبل از هر اقدامی باید بتوان به وضوح به سوالات زیر پاسخ داد.

- چرا ما این کار را انجام می‌دهیم و این اقدام برای کسب‌وکار چه سودی دارد؟
- چه چیزی باید بدانیم (در مقابل آنچه که خوب است بدانیم) و چگونه از آن استفاده کنیم؟
- چه کسی دانش دارد و چه کسی به آن نیاز دارد؟
- روش‌های معمول انجام آن کار چیست؟

- استفاده از انجمن‌های کوچک و متمرکز برای رسیدگی به چالش‌های تجاری خاص و استراتژیک شرکت که اغلب دارای عمر کوتاهی (حداکثر سه سال) هستند. این انجمن‌ها در شرکت با عنوان گروه‌های خبرگی جهانی (Global Practice Groups) نام‌گذاری شده‌اند؛
  - استفاده از انجمن‌های خبرگی (COP) برای ایجاد ارتباط بین افراد دارای نقش‌های یکسان یا مشابه که به عنوان یک شبکه شناخته می‌شوند؛
  - جمع‌آوری و انتشار دانش رسمی در موضوعات خاص با کاربرد جهانی.
- شایان ذکر است اجزای فوق به وسیله مجموعه کاملی از ابزارهای IT، پشتیبانی و توانمندسازی می‌شوند.



انجمن (از هر نوع) گروهی از افراد با فعالیت‌های مشترک بوده که تجربیات، بینش‌ها، دانش و به‌روش‌ها را در پاسخ به چالش‌های مشترک به اشتراک می‌گذارند. لازم به ذکر است انجمن برای کسب نتیجه می‌بایست بر وظایف روزانه اعضا متمرکز باشد. به این ترتیب با ایجاد ارزش افزوده ناشی از

کاهش زمان انجام کار، صرف زمان برای به اشتراک گذاری دانش توجیه پذیر خواهد بود.

## گروه‌های خبرگه جهانی

شرکت مارس از مفهوم گروه‌های خبرگی جهانی (GPG) برای مواجهه با چالش‌های استراتژیک استفاده می‌کند. این گروه‌های کوچک تشکیل شده از کارمندان ارشد، وظیفه ارزش‌آفرینی در حوزه‌های استراتژیک را بر عهده دارند. هر GPG دارای یک حامی، میان‌روسی مارس بوده که موظف به هدایت و راهبری شبکه هماهنگی ارتباطات و تامین منابع اساسی است. یکی از چالش‌های اصلی انجمن‌ها، تعریف یک هدف نهایی و مسئولیت ارائه یک راه‌حل تغییر برای کل کسب‌وکار می‌باشد. این راه‌حل‌ها هم در بازاریابی و هم در فروش مورد استفاده قرار می‌گیرند، اگرچه کاربرد گسترده‌تر آن در فروش است.

برای مثال، در بخش‌های شکلات، آدامس و شیرینی، بخش بزرگی از فروش از طریق فروشگاه‌های عرضه مستقیم انجام می‌شود. در بازارهای جدید کشورهای در حال توسعه، بخش عمده‌ای از هزینه‌های مصرف‌کننده مربوط به فروشگاه‌های کوچک محلی است. به حداکثر رساندن تعداد خرده‌فروشی‌های کوچکی که محصولات مارس را به فروش می‌رسانند، به منظور افزایش فروش در این بازارها بسیار مهم است. برای کمک به مقابله با این چالش، یک GPG با عنوان «به سمت بازار انبوه»



شکل گرفت که از مدیران فروش دوازده بازار بزرگ جدید تشکیل شده بود. بازارهای آن‌ها همواره در حال تکامل هستند و هر یک از اعضا دارای زمینه‌های منحصربه‌فردی از تخصص و داستان‌های موفقیت واقعی برای به اشتراک گذاری می‌باشد.

هر GPG شش ماه یکبار به صورت چهره به چهره و به میزبانی یکی از بازارها برگزار می‌شود. جلسات بر درس‌آموخته‌ها، بحث و به اشتراک گذاری دانش متمرکز هستند و هیچ ارائه رسمی برای آن وجود ندارد. جلسات حول سه فعالیت اصلی طراحی شده‌اند که گروه‌های خبرگی جهانی (GPG) را تشویق به اشتراک گذاری درس‌آموخته‌های خود می‌کند.

- یادگیری از بازاری که در آن هستیم (یادگیری در عمل)؛
- یادگیری از آنچه می‌دانیم (یادگیری از تجربه دیگران در مورد موضوعات خاص)؛
- یادگیری از فعالیت‌های شش ماه گذشته در بازارهایی که ایده‌ها و رویکردهای جدید را آزمایش می‌کنند.

## انجمن‌های خبرگه

تجربه شرکت در برگزاری انجمن‌های خبرگی ثابت کرده که انجمن‌های کمتر با ابعاد بزرگ (در صورت لزوم دارای انجمن‌های فرعی) نسبت به داشتن تعداد زیادی انجمن کوچک مفیدتر خواهد بود. با در اختیار داشتن چنین انجمن‌هایی می‌توان به انبوهی از افراد و به تبع آن طیف وسیعی از ایده‌ها، تخصص و دانش دسترسی پیدا کرد.

انجمن‌های شرکت مارس عموماً جهانی هستند. در مرکز این انجمن‌ها یک تیم راهبری از کارمندان ارشد و باتجربه وجود دارد که دستور کار سال آینده را تعیین و فعالیت‌های اصلی را کنترل می‌کنند. الگویی منظم از فعالیت تعیین می‌شود که بر حوزه‌های مهم کسب‌وکار متمرکز است و تضمین می‌کند که انجمن‌ها پیشرفت مستمر و مرتبط در موضوعات اصلی را داشته باشند. به این ترتیب انجمن همیشه اطلاعات جدیدی برای ارائه به اعضای خود دارد و به ارائه آموخته‌های مرتبط به اعضا و ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکار ادامه می‌دهد.

## اکتساب و تبادل دانش

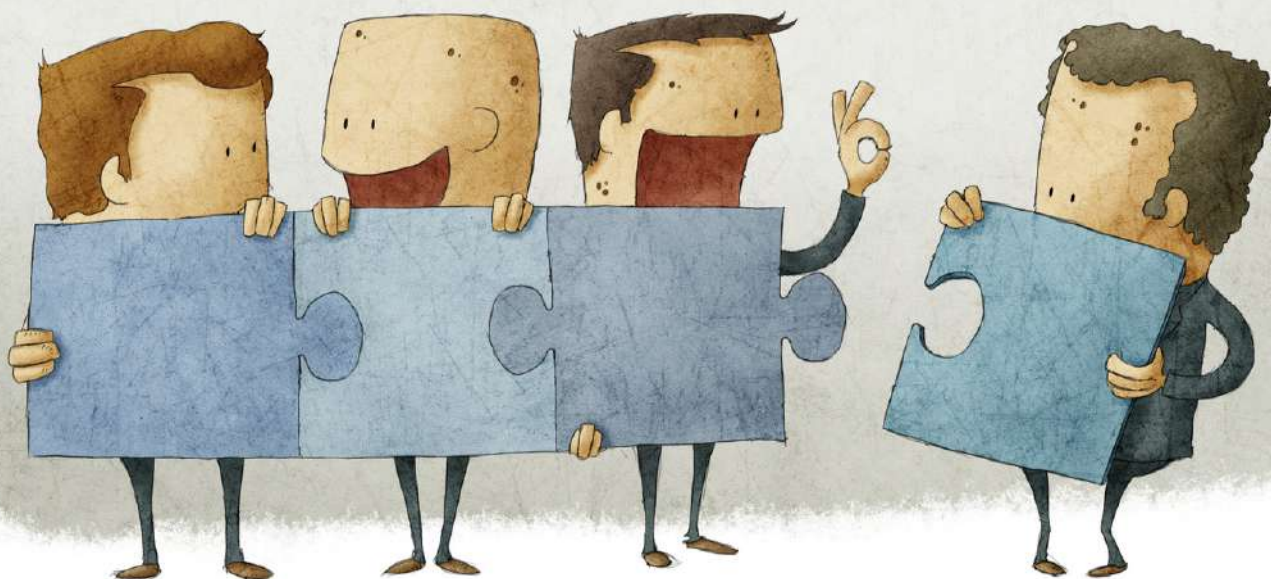
یکی از ابزارهای کلیدی مورد استفاده بسیاری از انجمن‌ها، هم در بازاریابی و هم در فروش، تبادل دانش است که بر اشتراک دانسته‌های هر یک از اعضا در مورد یک حوزه خاص، تمرکز دارد. به منظور پوشش طیف وسیع‌تری از افراد، اغلب موضوعات نسبتاً گسترده انتخاب می‌شوند. مشخص کردن

دقیق موضوع ممکن است فرصت یادگیری بیشتر را از بین ببرد. جلسات انجمن‌ها از نیم روز تا دو روز (بسته به موضوع و تعداد شرکت‌کنندگان) طول می‌کشد. پیش از هر جلسه، گروه راهبری انجمن موضوع بحث را مشخص کرده و اعضای انجمن نظرات، ایده‌ها و تجربیات کسب شده خود در رابطه با موضوع را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.

گروه راهبری انجمن، موضوعاتی را که نیازمند اکتساب دانش رسمی هستند و همچنین خبرگان مرتبط با آن‌ها را شناسایی می‌کند. به منظور حفظ ارتباط انجمن‌ها، تمرکز بر منابع کمیاب بوده و اکتساب دانش رسمی به موضوعات استراتژیک و زمینه‌هایی که بیشترین یادگیری را دارند، محدود می‌شود. درس‌آموخته‌ها از طریق مجموعه‌ایی از مصاحبه‌ها (انفرادی یا گروهی) کسب شده و نکات و توصیه‌های عملی در سه قالب

زیر ارائه می‌شوند.

- مجموعه‌ای از جزوات حاوی نکات و توصیه‌های برتر؛
  - وبسایت یا ویکی حاوی اطلاعات دقیق، الگوها، نمونه‌ها و غیره؛
  - مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی.
- کتابچه‌ها و دوره‌های آموزشی منبع ارزشمندی از دانش برای کسانی است که شروع به کار کرده یا وارد بازار جدیدی می‌شوند. وبسایت یا ویکی، به انجمن اجازه می‌دهد تا پایگاه دانش خود را با ادامه تکامل و یادگیری درس‌های جدید به روز کند. آنها با هم یک راهنمای جامع برای حوزه‌های اصلی ارائه می‌دهند. مجموعه این ابزارها موجب به اشتراک‌گذاری موثر دانش در شرکت مارس می‌شوند.



source:<https://learning.oreilly.com/library/view/knowledge-management-for/9781843346043/xhtml/B9781843346043500097.htm>



هدی عباسی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در دولت امارات متحده عربی

### نقش‌ها و مسئولیت‌ها

اندازه و میزان بلوغ سازمان از نظر مدیریت دانش رابطه مستقیمی با تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها دارد. برخی از واحدها ممکن است یک واحد سازمانی مجزا برای انجام امور مرتبط با مدیریت دانش ایجاد کنند و در ادامه مسئولیت‌ها و وظایف بین واحد فوق و بخش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و سایر واحدهای سازمانی با توجه به تخصص هر واحد تقسیم شود. در حالی که سایر نهادها ممکن است یک تیم تخصصی شامل قهرمانان مدیریت دانش (Knowledge Management Champions) متشکل از پنج تا هفت عضو از واحدهای سازمانی مختلف تشکیل دهند. لازم به ذکر است تعداد اعضا بستگی به اندازه و دامنه کار دارد.

صرف نظر از ساختار سازمانی واحد، نقش‌ها و مسئولیت‌ها در دولت امارات معمولاً حول محورهای زیر می‌چرخد و در نظرگیری این ساختار برای تمامی نهادهای دولتی لازم‌الاجرا می‌باشد:

#### ۱. قهرمانان مدیریت دانش

تهیه، توسعه و به‌روزرسانی یک استراتژی یکپارچه برای مدیریت دانش و اهداف مربوطه به همراه تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد، به‌گونه‌ای که با استراتژی و اهداف سازمان سازگار باشند.

● توسعه، اجرا و به‌روزرسانی سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط با مدیریت دانش؛

● طراحی و بکارگیری ابتکارات مرتبط با مدیریت دانش، همراه با نظارت بر میزان دستیابی به آن‌ها (با در نظر گرفتن عواملی مانند سطح بلوغ مدیریت دانش در واحد سازمانی، در دسترس بودن منابع و غیره)؛

امارات متحده عربی به دلیل اعتقاد به اهمیت دانش در ایجاد تغییرات مثبتی که به پیشرفت و توسعه جامعه کمک می‌کند، در ترویج و مطالعه پیرامون آن همواره پیشتاز بوده است. این دولت دریافته است که رشد اقتصادی در عصر کنونی تنها با پذیرش مفهوم اقتصاد دانش‌بنیان و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و متمایز حاصل می‌شود. به همین دلیل است که دولت این کشور در "چشم‌انداز ۲۰۲۱ امارات متحده عربی" جایگاه ویژه‌ای را به مفهوم "اتحاد در دانش" اختصاص داد. علاوه بر این، امارات شاخص‌های خاصی را برای اطمینان از تعهد به بکارگیری مدیریت دانش در بدنه دولت مانند کسب رتبه بالا در شاخص جهانی نوآوری<sup>۱</sup> و افزایش درصد دانشکاران به نسبت کل کارکنان دولت در نظر گرفته است.

نهادهای دولتی در امارات متحده عربی در بخش‌های مختلف به ارتقای دانش کمک می‌کنند. به عنوان مثال، نهادهای فدرال می‌توانند از طریق اقدامات خود، واجد شرایط دریافت جایزه تعالی دولت محمد بن راشد در زمینه نوآوری و پایداری باشند. این سیستم مبتنی بر توسعه مستمر قابلیت‌ها و یادگیری حاصل از نتایج عملکرد، با استفاده از روش‌های نوآورانه در راستای مدیریت دانش است. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند برای شرکت در بخش مرتبط با به‌روشی‌های مدیریت دانش در "جایزه امارات برای منابع انسانی در دولت فدرال"<sup>۲</sup> اقدام کنند.



1. Global Innovation Index (GII)  
2. Emirates Award for Human Resources in the Federal Government

● دسترسی به به‌روش‌های داخلی و بین‌المللی در زمینه مدیریت دانش به منظور نوسازی و توسعه اقدامات؛

● انجام ارزیابی‌های مدیریت دانش به منظور شناسایی نقاط قوت و بهبود؛

● ایجاد فرهنگ یادگیرنده و مدیریت دانش با در نظر گرفتن به‌روش‌های داخلی و بین‌المللی از طریق استفاده از روش‌شناسی‌های مختلف، از جمله کارگاه‌ها، خبرنامه‌های ماهانه و غیره؛

● همکاری با سایر واحدهای سازمانی برای حصول اطمینان از دستیابی به اهداف در بازه‌های زمانی و بودجه‌های مالی تعیین شده.

### ۲. واحد استراتژی (در رابطه با مدیریت دانش)

● حصول اطمینان از همسویی برنامه استراتژیک مدیریت دانش با برنامه استراتژیک سازمان؛

● بررسی اهداف و شاخص‌های عملکرد مدیریت دانش برای اطمینان از صحت و اثربخشی آن‌ها؛

● پیگیری نتایج شاخص‌های عملکرد و بررسی گزارش‌های دستاورد مرتبط با مدیریت دانش برای اطمینان از بهبود مستمر؛

● مشارکت با سایر واحدهای سازمانی برای بررسی و اصلاح هرگونه فرآیند توسعه‌محور.

### ۳. واحد منابع انسانی (در خصوص مدیریت دانش):

● توسعه، بکارگیری و به‌روزرسانی خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی به منظور کمک به برنامه‌های عملیاتی مدیریت دانش (مانند آموزش، یادگیری و توسعه، سیاست استخدام و آموزش، سیستم مدیریت عملکرد شغلی و غیره)؛

● اطمینان از اثربخشی فرآیندهای استخدام و انتصاب، از طریق جذب افراد علاقمند به فرهنگ مدیریت دانش؛

● تعریف نیازهای آموزشی و یادگیری برای کلیه کارکنان واحد، با همکاری واحدهای سازمانی (از جمله تیم مدیریت دانش) و حصول اطمینان از برآورده شدن نیازها در بازه زمانی مشخص، علاوه بر پیگیری مراحل اجرایی انتشار دانش؛

● ایجاد، توسعه و به‌روزرسانی پایگاه داده پرسنل با قابلیت

تعریف شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان (بانک مهارت)؛

● کمک به ایجاد فرهنگ دانش‌محور در واحد سازمانی از طریق راه‌اندازی طرح‌هایی برای تشویق و پاداش‌دهی به کارکنان برای انتقال دانش (به عنوان مثال، کارمند برجسته ماه و غیره).

### ۴. واحد فناوری اطلاعات (در خصوص مدیریت دانش)

● هماهنگی با تیم مدیریت دانش برای تعریف الزامات فنی که به دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می‌کند.

● اطمینان از همسویی و یکپارچگی سیستم‌ها و نرم‌افزارهای فنی به منظور ذخیره‌سازی منابع؛

● ارائه پشتیبانی فنی از ابتکارات مرتبط با مدیریت دانش، در چارچوب زمانی و مالی معین؛

● تسهیل فرآیند دسترسی کارمندان به فناوری‌هایی که دانش را در زمان مناسب در اختیار افراد قرار می‌دهد.

### ۵. سایر واحدهای سازمانی (در خصوص مدیریت دانش)

● ارائه حمایت‌های لازم برای تیم مدیریت دانش به منظور اعمال موثر خط‌مشی‌ها و رویه‌ها؛

● تشویق کارکنان به مشارکت در ابتکارات مرتبط با مدیریت دانش؛

● واحدهای سازمانی نباید نقش کارکنان در تولید، ذخیره‌سازی، انتشار و استفاده از دانش را نادیده بگیرند.

## ۲ ابزار و روش‌های مدیریت دانش

ابزارها و روش‌های متنوعی برای تولید، کسب، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی، انتشار و استفاده مجدد از دانش، با توجه به بلوغ سازمان وجود دارد. در ادامه به برخی از راهکارهای اجراشده در نهادهای مختلف دولتی اشاره می‌شود:

### ۱-۲- کافه دانش (شامل جلسات طوفان فکری و آزمایشگاه‌های

#### نوآوری)

کارمندان ممکن است درگیر دستیابی به اهداف شغلی خود باشند و فرصت مرور و تفکر دقیق در مورد بحث‌هایی را که در طول جلسات تیم یا جلسات طوفان فکری برگزار می‌شود



را از دست بدهند. این موضوع منجر به از دست دادن منافی می‌شود که ممکن است به دلیل جمع‌آوری دانش و تجربیات مطرح شده و گفتگوها، خلق شده باشند. از این رو نقش راه‌اندازی کافه دانش دوچندان می‌شود.

کافه دانش راهی برای ایجاد انگیزه در کارمندان برای بحث و گفت‌وگو و تولید ایده‌ها و دیدگاه‌های کاربردی و معنادار است، زیرا شرکت‌کنندگان به صورت دایره‌وار دور هم جمع شده و پس از بیان هدف و موضوع جلسه توسط تسهیل‌گر، یک یا دو سؤال مطرح می‌شود. به عنوان مثال، اگر موضوع جلسه مربوط به مدیریت شایستگی‌ها و استعدادها در موسسات زیرمجموعه باشد، سوالی که از گروه پرسیده می‌شود، به این صورت است: "چگونه می‌توان استعدادها و شایستگی‌ها را جذب کرد؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را در مجموعه حفظ کرده و به افراد انگیزه داد؟"



پس از پرسیدن سوالات، افراد به گروه‌های کوچکی شامل حدود پنج کارمند تقسیم می‌شوند. هر گروه ۴۵ دقیقه درباره سوالات بحث می‌کند.

پس از سپری شدن زمان مشخص شده، گروه‌های کوچک مجدداً به مدت ۴۵ دقیقه در داخل گروه بزرگ به رهبری مجری گفتگو خواهند کرد. در این مرحله، شرکت‌کنندگان به ایده‌های مطرح شده توسط هر گروه گوش داده و در مورد آن‌ها فکر می‌کنند تا نظر و بازخورد خود را در مورد شنیده‌ها بیان کنند.

برای اطمینان از اثربخشی و موفقیت کافه دانش، موارد زیر توصیه می‌شود:

- مشارکت ۱۵ تا ۵۰ نفر شرکت‌کننده؛

- محدودیت زمان جلسه بین ۱ تا ۲ ساعت؛
- مشارکت داوطلبانه و خودجوش.

## ۲-۲- باشگاه‌های مطالعاتی در نهادهای فدرال امارات متحده

### عربی

بسیاری از آژانس‌های فدرال به دلیل علاقه‌مندی به ترویج فرهنگ مطالعه و انتشار دانش در بین کارکنان، کلوپ‌های کتابخوانی را برای تشویق کارکنان به دسترسی و بهره‌مندی از تجربیات دیگران، از طریق سازماندهی مجموعه‌ای از رویدادها و جلسات فرهنگی دوره‌ای ایجاد کردند. این اقدام آن‌ها را قادر می‌سازد تا دانش خود را گسترش داده و تجربه خود را در سطوح حرفه‌ای و شخصی غنی سازند.

## ۲-۳- سیستم مدیریت دانش در دادگاه دبی

دادگاه‌های دبی، دادگاه‌های امارات را از جنبه‌های مالی و اداری، از جمله دادگاه‌های بدوی و دادگاه‌های تجدیدنظر تحت پوشش قرار می‌دهند. از آنجا که نهادهای مذکور از «سیستم E-Judge» استفاده می‌کنند، به عنوان سازمان‌های پیشرو در زمینه مدیریت دانش به شمار می‌روند. این سیستم شامل شبکه‌ای از برنامه‌ها، ابزارها، رویه‌ها و مکانیسم‌هایی از جمله سیستم‌های ارتباطات و مکاتبات، دانش، دفتر الکترونیکی قاضی، آرشیو، اظهارنامه و مدیریت پرونده است که قضات دادگاه‌های دبی برای انجام کار خود از آن استفاده می‌کنند.

به منظور استفاده حداکثری از سامانه و اطمینان از به‌روزرسانی آن، قاضی موظف است پس از صدور حکم در یک پرونده، جزئیات پرونده و نحوه صدور حکم را در سامانه وارد کند. بنابراین، "سیستم قاضی الکترونیکی" منبع و مخزن دانشی را تشکیل می‌دهد که می‌تواند به طور منظم به آن مراجعه کنند، زیرا به قاضی در راستای انجام وظایف محوله و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز کمک می‌کند. این اطلاعات شامل مواردی است که توسط قضات فعلی و سابق مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار گرفته است.

لازم به ذکر است که در سال ۲۰۱۱ مشخص شد، استفاده از سیستم باعث کاهش زمان صرف شده برای تکمیل ۸۶ درصد از پرونده‌ها شده و زمان را به ۳ ماه رسانده است. در صورتی که ۱۴ درصد باقی‌مانده نیز در مدت ۶ ماه انجام می‌شود.

## ۲-۴- سیستم منابع تخصصی<sup>۳</sup> ("از یک متخصص بپرسید") (در اداره راه‌وتراپی دبی

اداره راه‌ها و حمل‌ونقل (RTA) دبی در حال توسعه سیستم‌های یکپارچه و پایدار برای مدیریت جاده‌ها و حمل‌ونقل است. با توجه به علاقه سازمان به انتقال و تبادل دانش، RTA طرح "از یک متخصص بپرسید" را راه‌اندازی کرد. در این برنامه به منظور کمک به سایرین برای انجام وظایف شغلی، گروهی از کارشناسان داخلی به سوالات مطرح شده توسط کارکنان پاسخ می‌دهند.

در این سیستم تجارب طبقه‌بندی شده و می‌توان طبق استاندارد و متناسب با حوزه تخصصی از آن بهره‌مند شد. چنین تجربه‌ای از کارشناسان ارشد و خبرگان به دلیل تجربه طولانی او در زمینه تخصصی خود کسب شده، و توسط فردی با تجربه کمتر استفاده می‌شود. دریافت‌کننده دانش می‌تواند بر اساس میزان اثربخشی پاسخ، آن را ارزیابی و امتیازدهی کند؛ زیرا پاسخ‌هایی با امتیاز بالا به طور خودکار برای اینکه به عنوان مرجع برای سایرین باشند، بایگانی می‌شوند.

## ۲-۵- اقدامات ابتکاری اداره فدرال برای منابع انسانی دولتی (FAHR)

وب سایت اداره فدرال منابع انسانی دولت (<http://www.fahr.gov.ae>) با ارائه بسیاری از منابع دانش صریح، در سیستم‌هایی مانند «بیانات» (Bayanati) که به مدیریت منابع انسانی و ارائه گزارشات عمومی در این حوزه کمک می‌کند، در راستای پیشبرد اهداف مدیریت دانش گام برمی‌دارد.

افزون بر این اداره فدرال منابع انسانی دولت با اعتقاد به اهمیت انتقال و انتشار دانش، ابتکار عمل "از یک کارشناس حقوقی بپرسید" را در وب سایت خود راه‌اندازی کرد. این ابتکار به افراد اجازه می‌دهد تا از کارشناس حقوقی FAHR در مورد سؤالات خود بپرسند و او به آن‌ها پاسخ خواهد داد. پاسخ‌ها پس از طبقه‌بندی بر حسب موضوع منتشر و جهت دسترسی آسان در سیستم درج خواهند شد.

از دیگر اقدامات انجام‌شده توسط این نهاد دولتی، «ابتکار معارف» است. بنا بر اهمیت انتقال دانش فنی و عملی با استفاده از آموزش، ابتکار معارف با هدف تسریع در ارائه نتایج ناشی از انتشار دانش رونمایی و راه‌اندازی شد. این ابتکار یکی

<https://www.fahr.gov.ae/bayanati/Portal/ar/home.aspx>

الجمعة 04 نوفمبر، 2016

خريطة الموقع | موقع الهيئة الإلكترونية | English | اتصل بنا 600525524

بیاناتی  
Bayanati  
نظام إدارة معلومات الموارد البشرية  
في الحكومة الاتحادية

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية  
Federal Authority For Government Human Resources



الهيئة" نطلق خدمة -

الخدمات | المركز الإعلامي | عن بيانتي | مركز المعلومات | اتصل بنا | تسجيل الدخول

نظام الخدمة الذاتية | نظام إدارة معلومات الموارد البشرية | نظام الوثائق الإلكترونية | نظام مكتب خدمة الدعم الإلكتروني | التطبيقات الذكية | النظام الإحصائي | التقارير الذكية | نظام التدريب والتطوير



### 3. Expertise Sources

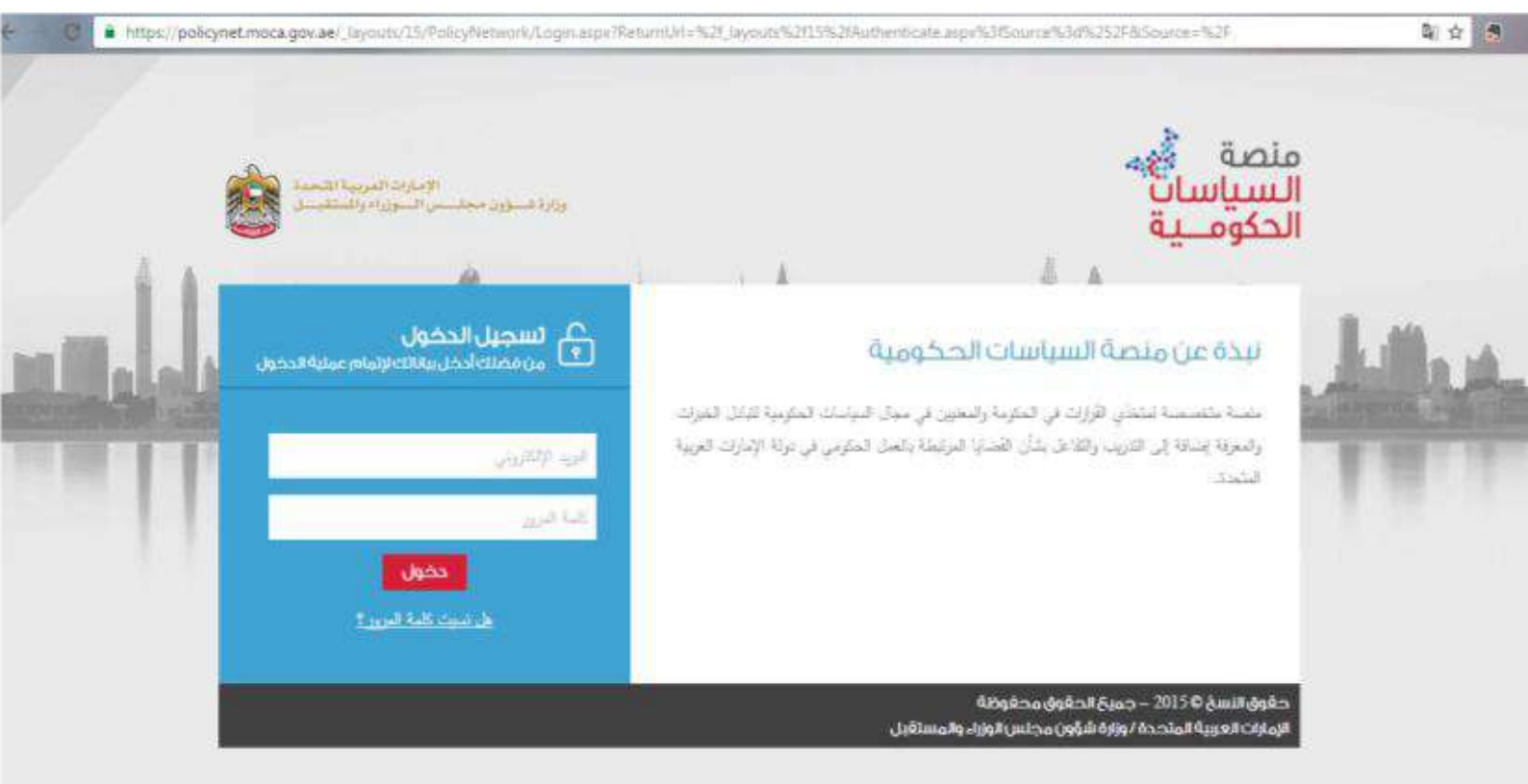
از منابع خارجی دانش است که مبتنی بر مشارکت مؤثر بین نهادهای فدرال و بخش خصوصی در امارات متحده عربی است که از طریق آن فهرستی از ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی برتر در ایالت با هدف توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی در دولت فدرال ایجاد شده است.

## ۲-۶- بسترسیاست‌های دولت (ابتکار وزارت امورکابینه)

شیخ محمد بن راشد آل مکتوم، معاون رئیس جمهور امارات متحده عربی، نخست وزیر و حاکم دبی، پلتفرم سیاست‌های دولت را در سال ۲۰۱۵ راه‌اندازی کرد. استقرار این پلتفرم در راستای اهداف دولت در خصوص دستیابی به تحول هوشمند در تمامی نهادها و ایجاد اقتصاد دانش بنیان بوده است. این پلتفرم از طریق قابلیت‌هایی نظیر "تخصص دولتی"<sup>۴</sup>، "راهنمای شما برای حرفه‌ای بودن"<sup>۵</sup> و "از یک متخصص بپرسید"<sup>۶</sup> فرصتی برای آموزش، بحث و تعامل در مورد موضوعات مرتبط با امورات دولتی می‌دهد.

قابلیت "تخصص دولتی" انواع مطالعات استراتژیک را که توسط نهادهای فدرال و با همکاری شرکت‌های مشاوره پیشرو تهیه شده بر اساس تقسیم‌بندی مبتنی بر واحد سازمانی ارائه می‌کند. ویژگی "راهنمای حرفه‌ای بودن شما" نیز دستورالعمل‌ها و مجموعه‌ای از ابزارهای کاربردی و آموزشی را به همراه خلاصه‌ای از مهم‌ترین کتاب‌های مرتبط با تصمیم‌گیری، رهبری و تدوین خط‌مشی در دسترس قرار می‌دهد.

«از یک متخصص بپرس» نیز امکان تعامل با گروهی از کارشناسان شرکت‌های مشاوره بزرگ با تخصص‌های مختلف را فراهم می‌کند. خبرگان مدنظر بلافاصله و بدون هیچ هزینه‌ای تخصص خود را در اختیار اعضا قرار می‌دهند. این پلتفرم، سرویس «جستجو» معروف به «مشاور الکترونیکی» را به منظور کمک به مرور محتواها، تسریع در دسترسی به اطلاعات مورد نیاز از طریق جستجوی عمومی و یا بخش محور ارائه می‌کند.





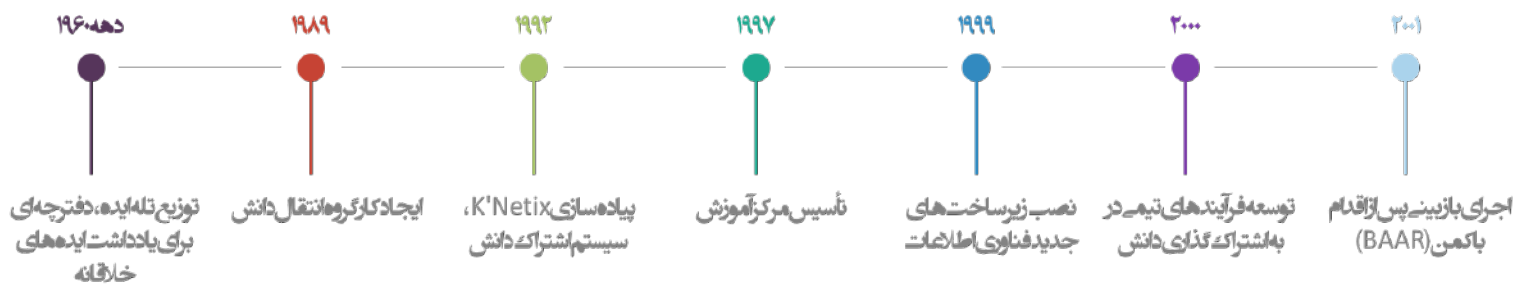
سحر یاقوتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در آزمایشگاه‌های باکمن

است و بیش از ۱۴۰۰ شریک در سراسر جهان دارد. از دیدگاه باب باکمن، مدیرعامل این شرکت مهمترین شکاف، محدودیت‌های اشتراک دانش میان شعب و دفاتر مختلف است و در این راستا می‌گوید:

”ما باید از سیستم‌های ارتباطی خود برای به اشتراک‌گذاری دانش آشکار و پنهان استفاده کنیم. چرا که در فضای رقابت کنونی، هیچ فردی به تنهایی و با تکیه بر دانش محدود خود، توان ایستادگی ندارد.“

از جمله نقاط عطف توسعه اقدامات مدیریت دانش در آزمایشگاه‌های باکمن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.



## پیاده‌سازی K'Netix، سیستم اشتراک دانش

- امکان مشارکت همزمان همگان؛
- نمایه‌سازی براساس کلید واژه‌های جستجو شده؛
- امکان جستجو به زبان مادری کاربران و ترجمه توسط سیستم؛
- به روزرسانی خودکار اطلاعات.

## مدیریت دانش، به مدیران دانش نیاز دارد

به وضوح دیده می‌شود که مدیران شرکت آزمایشگاه‌های باکمن به عنوان مربی دانش رفتار می‌کنند. باب باکمن به طور مرتب با کارکنانی که سهم کمی در تسهیم دانش دارند، تماس گرفته و چالش‌ها و مشکلاتی که در اشتراک دانش با آن مواجهند را بررسی می‌کند. درخواست‌های آنان را مورد بررسی قرار داده

در راستای ثبت و دسترسی تمامی افراد در تمامی ساعات هفته به دانش‌ها و حذف محدودیت‌های زمانی و مکانی در ارتباطات، سامانه K'Netix در سال ۱۹۹۲ راه‌اندازی شد. باب باکمن درباره اهمیت بکارگیری از سامانه اینگونه بیان کرد که: "قوی‌ترین و ماندگارترین افراد در آینده آزمایشگاه‌های باکمن، کسانی هستند که بهترین اقدامات را در راستای انتقال دانش به دیگران انجام می‌دهند."

ویژگی‌های K'Netix

- رابط کاربری آسان؛
- جلوگیری از تحریف؛
- دسترسی همه کارکنان در همه شعب؛

و در صورت لزوم دوره آموزشی برگزار می‌کند. در حال حاضر تسهیم دانش و همکاری به عنوان یک ضرورت و باید سازمانی در دستور کار همه افراد قرار گرفته است. در این شرکت سمت مجزایی تحت عنوان CKO وجود ندارد؛ زیرا بخشی از نقش تمام مدیران شرکت شامل رهبری دانشی می‌باشد.

باکمن به صورت مداوم گزارشی از عملکرد افراد در سامانه را دریافت کرده و آخرین زمان استفاده افراد را رصد می‌کند. در صورت عدم استفاده افراد به مدت ۴ هفته از سامانه، ایمیلی از سوی خود برای آنان ارسال و اینگونه بیان می‌کند:

**”شما در چهار هفته گذشته از سیستم مدیریت دانش استفاده نکرده‌اید. آیا سیستم برای شما کارایی ندارد؟ اگر ما بخواهیم این موضوع را اصلاح کنیم، چه تغییری لازم است و آیا پیشنهادی در این زمینه دارید؟ آیا به کمک، آموزش و یا چیزهای دیگر نیازمندید؟ اگر به نوع سرویس یا اطلاعات اضافه‌ای نیازمندید، آن را بیان کرده تا سازمان برای ایجاد و فراهم کردن آن اقدامات لازم را انجام دهد.“**

ایمیل‌های شخصی مدیر عامل و نوع بیان مساله در شرکت باکمن بسیار تاثیرگذار بود. زیرا پرسنل پس از دیدن آن تحت تاثیر قرار گرفته و به مرور میزان استفاده از سیستم به شکل

معناداری تغییر یافت. به تدریج کسانی که طی چهار هفته از آن استفاده نمی‌کردند، به صفر رسید. به مرور مدیر عامل این زمان را به سه، دو و یک هفته کاهش داد. به این شکل حتی کسانی که صرفاً به جهت ملاحظه مدیرعامل و دریافت نامه‌های وی از سیستم استفاده می‌کردند، توانستند استفاده از سیستم و قابلیت‌ها و مزایای آن را بیاموزند.

ارزشی که سیستم مدیریت دانش برای شرکت باکمن ایجاد کرد به مرور تمام افراد را به آن علاقمند کرد. هراس‌ها و مقاومت‌های اولیه پرسنل با برنامه‌ریزی‌های منطقی و عملکرد مناسب مدیران به تدریج برطرف شد و سامانه مدیریت دانش به چهارراه ارتباطی امن برای تبادل دانش در شرکت تبدیل شد.

## **مدیریت کارآمد دانش، به راه حل‌هایی ترکیبی شامل افراد و فناوری نیازمند است.**

باب باکمن در رابطه با فرهنگ دانشی می‌گوید:

**”تمرکز ما ۹۰ درصد بر روی تغییر فرهنگ و تنها ۱۰**

**درصد بر روی تغییر تکنولوژی بوده است.“**

تغییر تکنولوژی نسبت به تغییر فرهنگ آسان‌تر است. بنابراین بایستی تمرکز بر روی تغییر فرهنگ و نحوه حرکت به سمت



یک مدل ارتباطی شبکه‌ای باشد. شرکت باکمن اعتقادی به طبقه‌بندی دانش ندارد؛ چرا که آنها نیازمند دستیابی سریع به اطلاعات هستند و معتقدند که طبقه‌بندی زمان‌بر و بی‌فایده است. آن‌ها از طریق پایگاه اسناد، ابزارهای ارتباطی، ابزارهای یادگیری الکترونیک و موتور جستجو به تمام اطلاعات دسترسی دارند.

باب باکمن می‌گوید: "رویکرد ما به مدیریت دانش چیزی فراتر از تشویق و تنبیه است. به اشتراک‌گذاری دانش وظیفه شماست و به عنوان پاداش می‌توانید شغل خود را حفظ کنید."

## مدیریت دانش گران است، اما ناآگاهانه نیز پرهزینه است.

دانش، دارایی محسوب می‌شود؛ اما مدیریت مؤثر آن به سرمایه‌گذاری دارایی‌های دیگری مانند پول و نیروی کار، نیازمند است. لازم است کارمندان برای روش‌های کسب، محافظت و طبقه‌بندی دانش، آموزش دیده و از ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب استفاده کنند. شرکت‌های معدودی هزینه مدیریت دانش را محاسبه کرده‌اند؛ شرکت باکمن نیز با محاسبه هزینه‌های صرف شده، متوجه شد که حدود ۳.۵ درصد از درآمدش را در مدیریت دانش هزینه

کرده و در مقابل منافع زیر را کسب کرده است.

منافع حاصل از مدیریت دانش عبارتند از:

- افزایش ۵۰ درصدی فروش محصولات جدید؛
- افزایش ۵۱ درصدی فروش هر یک از شعب؛
- تقلیل هزینه‌های عملیاتی هر یک از شعبات به ۹۳ درصد؛
- کاهش هزینه‌های آموزشی مرکز یادگیری از ۱۰۰۰ دلار در ساعت به ۲۵ تا ۴۰ دلار؛
- کاهش زمان پاسخگویی به مشتری از چند روز و هفته به چند ساعت.
- جایزه APQC در سال‌های ۱۹۹۷، ۱۹۹۸، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۶؛
- جایزه MAKE در سال‌های ۱۹۹۹، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲، ۲۰۰۳، ۲۰۰۴، ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶؛
- جایزه Enterprise Arthur Andersen در سال ۱۹۹۶ برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان؛
- انتخاب به عنوان برترین رهبر حوزه مدیریت دانش در سال‌های ۱۶۶۹ و ۲۰۰۰؛
- کسب رتبه ۸۸ (۲۰۰۷)، ۶۳ (۲۰۰۸) و ۴۲ (۲۰۰۹) در میان ۱۲۵ سازمان آموزشی برتر مجله آموزشی (آمریکا و بین‌المللی).





## تاریخ‌های مهم

- مهلت ارسال خلاصه مقاله / متن کامل مقاله: ۱ جولای ۲۰۲۲

- اعلام پذیرش / رد: ۱ آگوست ۲۰۲۲
- ارسال کامل مقاله: ۱۷ دسامبر ۲۰۲۲
- برگزاری کنفرانس: ۱۸ و ۱۹ ژانویه ۲۰۲۳

source: <https://waset.org/technology-for-knowledge-management-conference-in-january-2023-in-rome>

## کنفرانس بین‌المللی فناوری برای مدیریت دانش (ICTKM) رم، ایتالیا ۱۸ و ۱۹ ژانویه ۲۰۲۳

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف گردآوری دانشگاهیان و محققان برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه ابعاد و فناوری‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در مدیریت دانش و فناوری‌های دانش‌محور را فراهم می‌کند.

برخی از محورهای اصلی کنفرانس به شرح زیر است:

- مدیریت منابع انسانی
- یادگیری سازمانی
- به کارگیری راهکارهای مدیریت دانش
- پایگاه‌های داده
- انتقال دانش و تخصص
- مدیریت فرآیند کسب و کار
- ابزار و فناوری‌های مدیریت دانش
- تجزیه و تحلیل استراتژی‌های کسب و کار
- هدایت و انتشار دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- ارتباط، همکاری و اشتراک اطلاعات



## The Routledge Companion to Knowledge Management

Edited by Jin Chen and Ikujiro Nonaka

### The Routledge Companion to Knowledge Management

## معرفی کتاب

### همراه روتلج برای مدیریت دانش

روتلج انتشاراتی در بریتانیا است که جورج روتلج آن را در سال ۱۸۵۱ تأسیس کرد. این انتشارات سالانه بیش از ۵۰۰۰ عنوان کتاب جدید انتشار می‌دهد. به طوریکه تاکنون بیش از ۷۰ هزار عنوان کتاب چاپ و منتشر کرده است. روتلج به عنوان بزرگ‌ترین و پرکارترین ناشر در رشته‌های علوم انسانی، مدیریتی و علوم اجتماعی شناخته می‌شود.

در ماه مه سال ۲۰۲۲، کتاب "همراه روتلج برای مدیریت دانش" به عنوان یک کتاب مرجع و راهنما توسط انتشارات روتلج منتشر خواهد شد و هم اکنون پیش خرید این کتاب در سایت این انتشارات امکان‌پذیر است.

این کتاب موضوعات کلیدی مدیریت دانش را پوشش می‌دهد که شامل چارچوب اساسی مدیریت دانش است و به خوانندگان کمک می‌کند تا وضعیت استقرار مدیریت دانش را از جنبه‌های تئوری و عملی، از دیدگاه استراتژی، سازمان، منابع و همچنین نهاد و فرهنگ سازمانی درک کنند. این اثر مرجع، نقش مهمی در فلسفه و فناوری‌های دیجیتال در تحقیقات و پیاده‌سازی عملی مدیریت دانش دارد. این کتاب شامل سه فصل اصلی در ۳۶۰ صفحه به شرح زیر است:

- دیدگاه‌های نظری در مدیریت دانش؛
- مدیریت دانش در عصر فناوری دیجیتال و اقتصاد نوین؛
- مدیریت دانش به صورت عملیاتی.

## نویسندگان

● جین چن (Jin Chen) استاد گروه نوآوری، کارآفرینی و استراتژی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه Tsinghua، چین است.

● ایکوجیرو نوناکا (Ikujiro Nonaka) نظریه‌پرداز سازمانی ژاپنی و پروفیسور ممتاز دانشکده استراتژی شرکت‌های بین‌المللی دانشگاه هیتوتسوباشی (Hitotsubashi) ژاپن است.



# مسار

عومه 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.

