

اسفند ۱۳۹۷

۳۸

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش

قهرمانان مدیریت دانش در شرکت Dell

Knowledge Champion in Dell company



۳	۱- دانش سفید چیست؟
۴	۲- ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف؛ تجربه تدوین کتاب تجارب مهندس ابراهیمی
۷	۳- استقرار مدیریت دانش و MVP (کمینه محصول پذیرفتنی)
۹	۴- دستاوردهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی در نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه
۱۱	۵- قهرمانان مدیریت دانش در شرکت DELL
۱۵	۶- مطالعات موردی کوتاه از مدیریت دانش
۱۶	۷- ۱۵ عامل موفقیت و ۱۵ عامل شکست مدیریت دانش
۱۷	۸- ۱۴ مورد از موانع دروس آموخته
۱۸	۹- ۸ دلیل برای داشتن خط‌مشی مدیریت دانش
۱۹	۱۰- ارتباط اقدامات مدیریت دانش با برخی گروه‌های کاری کلیدی سازمان
۲۰	۱۱- استراتژی انتقال دانش ضمنی
۲۳	۱۲- بازنمایی تاثیر مدیریت دانش بر شاخص‌های عملکردی سازمان
۲۵	۱۳- معرفی کنفرانس مدیریت دانش
۲۶	۱۴- معرفی کتاب: الزامات مدیریت دانش

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



قهرمانان مدیریت دانش در شرکت Dell
Knowledge Champion in Dell company

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۳۸ / اسفند ۱۳۹۷

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، احمد سپهری، رضا یقینی، فرید آقار، فرید مظفری، ساسان رستم‌نژاد، فرنوش آقار، بهناز محمدی، الهام شرفی، سحر یاقوتی، زهرا اسلامی، حسن دوست آذر

ویراستار: فاطمه فصیحی

<http://mta.co.ir>
kms@mta.co.ir

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

هاله ارتباطی که مردم در آن زندگی می‌کنند، به یادگیری ناخودآگاه آن‌ها، کمک می‌کند. به‌عنوان مثال انواع خاصی از لغات مانند کلمات عامیانه و یا تمامی اختصارات استفاده شده در پیام کوتاه، اغلب دانش سفید هستند. اغلب افراد برای فراگیری این کلمات زمانی را صرف مطالعه نکرده‌اند.

در محیط‌های کاری نیز از انواع دانش سفید استفاده می‌شود. از جمله اصطلاحات عامیانه برای انواع مختلف تولید، کلمات اختصاری یا نام‌های جایگزین برای غذا در رستوران‌ها (به یاد دارم زمانی در شرکت مشاوران توسعه آینده کلمه «با» را برای چلو جوجه کباب و کلمه «بی» را برای خوراک جوجه کباب به کار می‌بردیم)، نام‌های غیر رسمی برای بیماران در بیمارستان‌ها و یا برخی رفتارهای خاص مانند نحوه عبادت در کلیسا، از جمله این موارد می‌باشند.

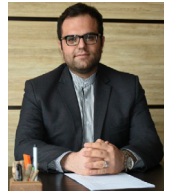
- شما تا چه حد با این نوع دانش در محیط کار خود سر و کار داشته‌اید؟ آیا نمونه‌ای در ذهن دارید؟
- و مهم‌تر اینکه با وجود چنین کانال‌های غیر رسمی و اتفاقاً بسیار مؤثر، چرا از آن‌ها در فرآیند یادگیری و انتقال دانش سازمانی استفاده نکنیم؟

منبع: <http://www.wisegEEK.com/what-is-white-knowledge.htm#didyouknowout>

دانش سفید، مجموعه اطلاعات و دانشی است که آن را بدون تلاش به دست آورده‌اید و یا به خاطر نمی‌آورید که چگونه آن را آموخته‌اید. این اصطلاح به احتمال زیاد توسط نویسنده علمی تخیلی/فانتزی، تری پراتچت، در سری کتاب‌های او به نام Discworld مطرح شده است. اما بنا به روایاتی ممکن است اولین کاربرد این مفهوم، به سال ۱۹۹۵ یا قبل از آن، بازگردد. محبوبیت سری طنز پراتچت (Terry Pratchett)، موجب شد تا مفهوم دانش سفید به زبان انگلیسی وارد شود. این مفهوم در ابتدا بیشتر توسط افرادی که در حوزه فناوری اطلاعات (IT) فعالیت می‌کردند استفاده شد، هرچند ممکن است توسط طرفداران کتاب‌های پراتچت نیز مورد استفاده قرار گرفته باشد. اکثر مردم این تجربه مواجهه شده‌اند که به‌طور آبی متوجه شوند چیزی را می‌دانند و یا اینکه چیزی را در مسیر زندگی خود [بدون آنکه بخواهند] آموخته‌اند. این آموخته‌ها در اثر **هاله ارتباطی** مداومی است که آن‌ها را احاطه کرده است. این اصطلاح ممکن است مربوط به نویز سفید - صداهای زمینه در تلویزیون و کانال‌های رادیویی زمانی که سیگنالی دریافت نمی‌کنند - باشد.



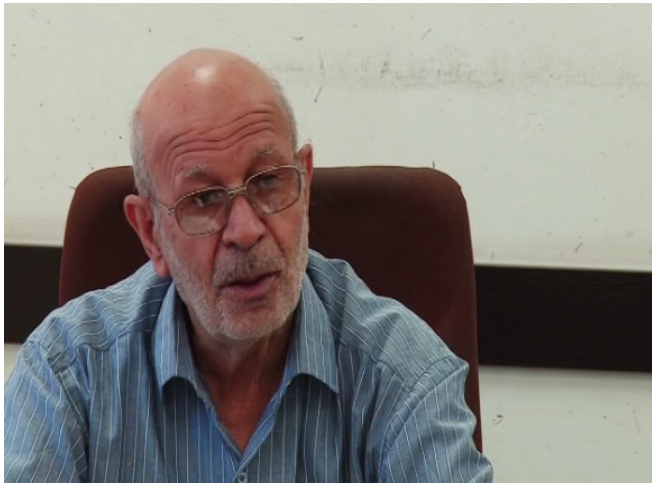
ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف؛ تجربه تدوین کتاب تجارب مهندس ابراهیمی



احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

افتخار همکاری و مستندسازی تجربیات خبرگانی از جنس مهندس ابراهیمی را داشتیم.

یکی از نکات جالب فرآیند مستندسازی تجربیات مهندس ابراهیمی، علاقه و استفاده بیش از حد ایشان از واژه "مملکت" بود. در یکی از جلسات دلیل این تاکید را از ایشان پرسیدم و در پاسخ چند مثال از سختی‌ها و رنج‌هایی که در بازسازی پالایشگاه اصفهان و پالایشگاه آبادان پس از جنگ متحمل شده بودند را بازگو کردند. اقداماتی که بدون چشم‌داشت مالی



و تنها برای توسعه و پیشرفت صنعت نفت کشور انجام شده بود. پس از تدوین تجربیات ایشان، واژه‌های "ایران" و "مملکت" را در متن کتاب جستجو کردم؛ بسیار زیاد تکرار شده بود!!! تکرار بیش از حد این واژه‌ها بیانگر علاقه بسیار شدید ایشان به پیشرفت صنعت نفت و به تبع آن پیشرفت و تعالی کشور بود. روحیه آرمان‌گرایانه و سخت‌کوشی بسیار زیاد که امروزه کم‌تر در هم‌نسلان من به چشم می‌خورد. فرآیند مستندسازی تجربیات مهندس ابراهیمی و یادگیری‌های حاصل از آن بهانه‌ای شد تا مطالعه مجددی در

چندی پیش به واسطه اقدامات اجرایی یکی از فازهای پروژه مدیریت دانش در پالایشگاه اصفهان، با یکی از خبرگان این شرکت آشنا شدم. آقای مهندس حشمت‌اله ابراهیمی پیرمرد کهنسال و با صفای کرمانی که در سال ۱۳۴۵ از دانشگاه پلی تکنیک فارغ‌التحصیل و از همان سال در صنعت نفت مشغول به کار شده بود. ریاست پالایشگاه لاوان، مدیرعاملی پالایشگاه اصفهان، مدیرعاملی پالایشگاه نفت بندرعباس، مدیر راه‌اندازی فازهای پارس جنوبی و ریاست هیئت مدیره پالایشگاه اصفهان تنها بخشی از سمت‌های اجرایی ایشان در ۵۰ سال اخیر است.

سابقه بیش از ۱۵ سال حضور در شرکت پالایش نفت اصفهان در سمت مدیریت عالی، خبرگی در حوزه‌های فنی و مدیریتی، سوابق آموزشی و تحصیلی و علاقه‌مندی و حمایت از پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت ما را بر این داشت که ایشان را به‌عنوان یکی از گزینه‌های طرح "مستندسازی تجارب" انتخاب کنیم.

طی چند جلسه‌ای که با حضور مهندسان دانش پالایشگاه برای مستندسازی تجربیات مهندس ابراهیمی برگزار شد، تمامی اعضای تیم که از پرسنل جوان این شرکت بودند به چند نکته اساسی در خصوص ویژگی‌های شخصیت ایشان اذعان داشتند؛ سخت‌کوشی، مهارت زیاد و با حوصله بودن. ویژگی‌هایی که برایشان تازگی داشت و کم‌تر بین همکاران خود آن را می‌یافتند. البته برای من و همکارانم در مشاوران توسعه آینده، آشنایی با افرادی از جنس ایشان موضوع جدیدی به شمار نمی‌آمد و به کرات در پروژه‌های مختلف،



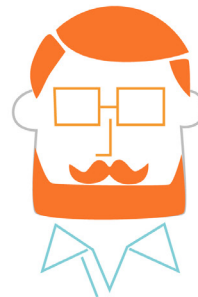
baby Boomer

1946-1964



Gen X-ers

1965-1979



millennials

1980-1995



Gen Z-ers

born after 1996



رشد قابل ملاحظه ای دست یابند تا جایی که به یک نسل ثروتمند و موفق تبدیل شدند. ریسک پذیری، کارآفرینی و همین‌طور خلق کسب و کارهای جدید از ویژگی‌های بارز این افراد این نسل است. این افراد در کار خود بسیار دقیق و برای جزئیات ارزش زیادی قایل هستند. بسیاری از افراد این نسل امروزه بازنشسته شده‌اند و در حال بهره‌مندی از دستاوردهای دوران پربار جوانی خود هستند.

به‌طور کلی ویژگی‌های این نسل عبارتند از:

- احترام به بالادست و دستور مافوق
- وفادار به سازمان و تکلیف مدار
- بی‌علاقگی به جهش و بلندپروازی
- تبعیت از قانون
- اولویت دادن به کار قبل از تفریح
- آرمانگرا، فداکار و متعهد
- بی‌توجه به بازخورد
- باتجربه
- سخت‌کوش و ماندگار در سازمان
- توانمند در مدیریت بحران و پذیرش شرایط عدم ثبات و اطمینان

نسل X

از آنجا که متولدین این نسل در یک دوره پر تلاطم همزمان با اتفاقات سیاسی جهانی نظیر انقلاب‌های مردمی به دنیا آمده‌اند، تغییر را یک مسئله عادی در زندگی می‌دانند. این

موضوع "تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی" داشته باشم که در ادامه خلاصه‌ای از نتایج آن را ارائه کردم.

نسل

نسل عبارت است از گروهی از افراد که در زمان واحدی متولد شده (زمان جنگ، انقلاب، جنبش‌های ملی) و تجارب، منافع و دیدگاه‌های مشترکی دارند. یک نسل به افرادی که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده‌اند، اشاره دارد؛ کسانی که در یک فضای اجتماعی - تاریخی یکسان زندگی می‌کنند و از وقایع و تجربیات مشابهی برخوردارند.

بنابراین نسل‌ها با یکدیگر متفاوت‌اند و این تفاوت به برداشتی که هر نسل از دوره خود دارد، بستگی دارد. تفاوت نسل‌ها را می‌توان از طریق نوع و نحوه رفتار آنها تشخیص داد. برای مثال، رفتار نسلی که در شرایط جنگ و محرومیت رشد یافته است با نسلی که جز صلح و رفاه به خود ندیده است، متفاوت است. در یک دسته بندی کلی، نسل‌ها در سال اخیر به در ۴ دوره زمانی تقسیم شده‌اند:

Baby Boomer

افراد این نسل در دوران پس از جنگ جهانی دوم و در زمان رشد فزاینده جمعیت متولد شدند. دوره‌ای که به انفجار جمعیت معروف شد. شرایط نامساعد پس از جنگ جهانی دوم آن‌ها را به خودسازی و تلاش برای بهبود شرایط زندگی‌شان تشویق می‌کرد. آن‌ها با تلاش و پشتکار فراوان و همچنین بهره‌مندی از تحولات عالی و پیشرفت فناوری توانستند به

نسل‌های کاری در ایران

نسل اول انقلاب: متولدین سال‌های ۱۳۲۲ تا ۱۳۴۱

نسل دوم انقلاب: متولدین سال‌های ۱۳۴۲ تا ۱۳۵۷

نسل سوم انقلاب: متولدین سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۹

نسل چهارم انقلاب: متولدین سال‌های ۱۳۷۰ به بعد

نسل‌های کاری در دنیا

نسل Boom Roomer: متولدین سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۵۹ میلادی

نسل X: متولدین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۱ میلادی

نسل Y: متولدین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۱ میلادی

نسل Z: متولدین سال‌های ۱۹۹۲ میلادی به بعد

افراد عاشق هیجان، یادگیری و برقراری ارتباط با جامعه اطرافشان هستند. افراد این نسل به کار کردن در شرکتها و استرس کاری فراوان عادت کرده‌اند. اکثر این افراد مستقل بوده و سخت کار می‌کنند تا بتوانند به اهدافشان برسند. این نسل نسبت به نسل‌های پیش از خود، دیدگاه منعطف و گسترده‌تری نسبت به نژاد، مذهب، قومیت و گرایش‌های مختلف اخلاقی دارد.

ویژگی‌های این نسل عبارت است از:

- خواهان به چالش کشیدن وضع موجود
- ایجاد تعادل میان کار و زندگی
- منعطف و سازگار
- غیر رسمی و عملگرا
- عجول
- قائل به تفریح و سرگرمی
- اهل تنوع
- تمایل به انجام کار به صورت مشارکتی
- دارای فهم تکنولوژیک
- دارای تفکر جهانی



- خلاق، سخت‌کوش، پرکار و مسئولیت‌پذیر
- مستقل

نسل Y

متولدین این نسل همزمان با توسعه بستر فناوری‌های نوین ارتباطی رشد یافته و علاقه‌مند به ارتباط با همسالان و دوستان خود هستند. آن‌ها همواره در تلاشند تا خود را به آخرین تکنولوژی‌های روز مجهز نمایند. آن‌ها در دنیای مجازی با افراد زیادی در ارتباط هستند و از اتفاقات جهان باخبرند. همواره سعی می‌کند تا زندگی راحت و بدون دردسری را برای خود فراهم نماید. این نسل علاقه‌مند است کارها را سریع‌تر پیش ببرد و حوصله انجام کارهای طولانی مدت را ندارد.

ویژگی‌های اصلی این نسل عبارتند از:

- می‌خواهند یک شبه ره صد ساله را بروند.
- اولویت دادن به مسایل شخصی در مقابل مسایل کاری

- بی‌توجهی به سلسله مراتب سازمانی
- پذیرش سبک‌های رهبری دموکراتیک و مشارکتی
- بی‌تجربگی به‌ویژه در برخورد با افراد
- دارای اعتماد به نفس بوده و خود را مُحق می‌داند.
- اخلاق‌مدار و پایبند به اصول
- خلاق، نوآور و اهل تنوع
- تمایل به انجام کار به صورت تیمی
- دارای فهم تکنولوژیک
- توانایی انجام چند کار به‌طور همزمان
- توانا در پردازش حجم زیادی از اطلاعات

نسل Z

نسلی است که زاده تکنولوژی، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و گوشی‌های هوشمند بوده و بدون آن‌ها زندگی برایشان معنا ندارد. افراد این نسل هر لحظه ممکن است از چیزی دلزده شوند. این موضوع، ریسک فعالیت در این نسل را برخلاف موارد قبلی بالا می‌برد. اما واضح است که زندگی آن‌ها به شدت تحت تأثیر فناوری و ارتباطات گسترده مجازی قرار گرفته است. دسترسی آسان به اینترنت و ابزارهای مختلف نظیر موبایل، تبلت و لپ‌تاپ و همچنین حضور گسترده آن‌ها در شبکه‌های اجتماعی بسیار مشهود است. از ویژگی‌های این نسل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- توانایی کامل در استفاده از ابزارهای تکنولوژیک
- عدم پذیرش تبلیغات سنتی
- عدم تمایل به داشتن ثبات شغلی

با مطالعه‌ای اندک در خصوص نسل‌های کاری در می‌یابیم که رویکرد مورد استفاده در مواجهه با هر یک از این گروه‌ها متفاوت است و مدیریت منابع انسانی با روش‌های سنتی دیگر امکان‌پذیر نیست. این مساله در تعیین و به‌کارگیری رویکردهای انگیزشی مدیریت دانش نیز تأثیر به‌سزایی دارد. سازمان‌های موفق بر اساس نسل‌های کاری کارکنان خود، سببی از رویکردهای انگیزشی را ایجاد می‌کنند تا میزان اثربخشی انگیزش بر تعاملات کاری، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش افزایش یابد.

بر خلاف سایر حوزه‌های مدیریتی کلان کشور، مهندس ابراهیمی از معدود بازماندگان "نسل انفجار جمعیت" در بدنه مدیران فنی بود که اخیراً بازنشسته شد. تجربه هم‌نشینی با ایشان یادگیری‌های بسیار زیادی برای من و همکارانم داشت که "سخت‌کوشی و تعهد به سازمان" از مهم‌ترین این موارد به شمار می‌آید. امید است تمامی کارکنان شاغل در سازمان‌های امروزی که عمدتاً از نسل‌های Y و Z هستند ویژگی‌های مثبت نسل‌های پیشین را در مسیر شغلی خود به کار گیرند.



رضا یقینی
کارشناس مدیریت دانش

● قبل از آغاز مرحله بعدی و انتشار نسخه جدید با جزییات و قابلیت‌های کامل‌تر، بتواند سود مناسبی را دریافت نماید. این رویکرد را در مورد استقرار مدیریت دانش در سازمان، زمانی که در حال پیاده‌سازی مدیریت دانش در نخستین پایلوت انتخابی هستیم نیز می‌توان در پیش گرفت. در تعریف مفهوم کمینه محصول پذیرفتنی دو نکته بسیار مهم است:

۱- محصول ارائه شده می‌بایست مقبول و قابل استفاده باشد. به عبارت دیگر این محصول باید مشکلات مشتری را برطرف نماید، ارزش افزوده ایجاد کرده و یک تجربه کاملاً متمرکز برای متقاضیان اولیه محصول فراهم نماید. شکل زیر کاملاً بیانگر موضوع مطرح شده است. طبق تصویر زیر اگر قصد کنیم که اولین خودرو را بر اساس سیستم تولیدی ناب تولید کنیم، قطعاً ابتدا چرخ‌ها، بعد محور و بعد از آن بدنه خودرو را به عنوان MVP آن ارائه نخواهیم داد، زیرا هیچ یک از آن‌ها قابلیت کاربری برای مشتری نخواهد داشت. در صورتی که می‌بایست در ابتدا اسکیت، سپس اسکوتر، و بعد از آن موتورسیکلت طراحی و تولید کرده، تا اینکه مشتری بتواند حمل نقل با چرخ متحرک را کاملاً تجربه کند.

۲- محصول ارائه شده باید شامل حداقل‌ترین امکانات باشد. در واقع این محصول باید کمترین مجموعه‌ای از امکانات

در سیستم‌های تولید ناب، مفهومی به نام کمینه محصول پذیرفتنی وجود دارد که دارای ارزش بسیاری است. به دلیل نقش به‌سزایی که این مفهوم در تولید ناب ایفا کرده است، می‌توان در پروژه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز از آن استفاده نمود.

مفهوم کمینه محصول پذیرفتنی (MVP) به این معنی است که ساده‌ترین و راحت‌ترین نسخه محصول که همچنان برای مشتریان ارزش افزوده ایجاد می‌کند، تولید و ارائه شود. در سیستم‌های ناب، اولین نسخه تحویلی به مشتری MVP خواهد بود.

به‌طور مثال یک شرکت نرم‌افزاری، برای ایجاد یک MVP می‌تواند پایه‌ای‌ترین نسخه ممکن محصول خود را طراحی کرده و به مشتری ارائه دهد تا اینکه:

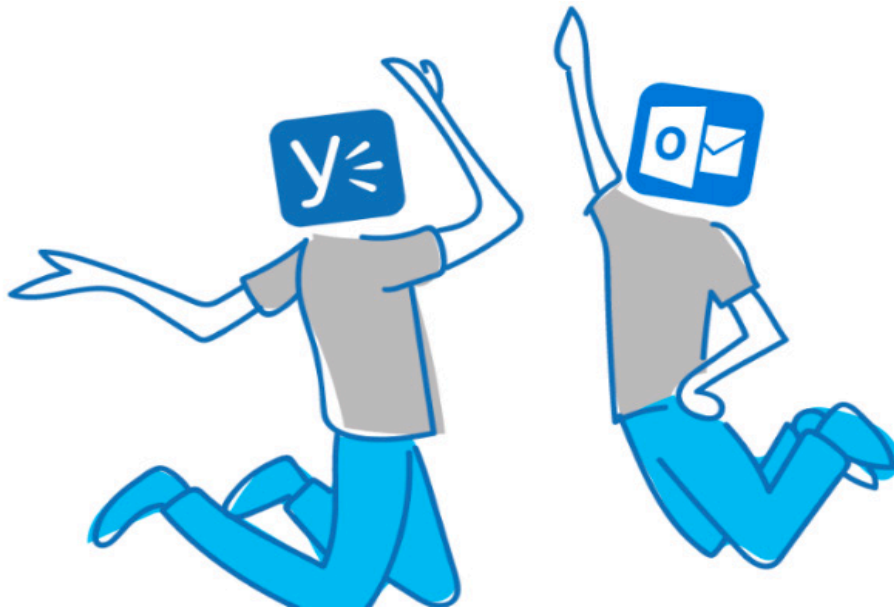
- بازخورد مشتریان را دریافت نماید؛
- محصول را در زمان استفاده ارزیابی کند؛

Not like this...



Instead like this!





به طوری که این ابزار نه کمینه محصول است (زیرا هر یک از این فناوری‌ها کاملاً توسعه یافته و با امکانات فراوان هستند) و نه قابل استفاده (زیرا تکنولوژی به تنهایی ارزشی برای سازمان ایجاد نمی‌کند).

۲- رویکرد مناسب، معرفی ساختاری است که در آن یک هماهنگ کننده جلسات (نقش) وجود دارد تا بتواند جلسات بحث و گفتگو (فرآیند) را با استفاده از تماس‌های کنفرانسی تلفنی (تکنولوژی) به صورت ماهانه تنظیم نماید تا اینکه خبرگان، دانش‌های کلیدی سازمان را مشخص کنند (راهبرد). وقتی سیستم کمینه بتواند برای سازمان ارزش افزوده ایجاد نماید، آنگاه گروه‌های تخصصی می‌توانند تا زمانی که چارچوب کامل مدیریت دانش که بتواند تمام نیازهای آن‌ها را برطرف نماید، از سیستم کمینه استفاده کنند.

بنابراین، مدیریت دانش ناب و چابک بر روی ارابه کمینه چارچوب مدیریت دانش مقبول برای کسب و کار تمرکز دارد تا اینکه برای آن ارزش افزوده ایجاد کرده، مفهوم مدیریت دانش را ثابت کند و همچنین درس‌های فراوانی برای طراحی و توسعه سیستم کامل مدیریت دانش به همراه داشته باشد.

استقرار مدیریت دانش همراه با عدم قطعیت‌های فراوان است. رویکرد ناب و چابک را به کار بگیرید، با رویکرد کمینه مقبول شروع کنید، تخته اسکیت مدیریت دانش خود را معرفی کرده و آن را با کاربران سازمان ارزیابی کنید، از بازخوردها درس بگیرید و نسخه بهبود یافته بعدی را طراحی نمایید.

منبع: <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-management-implementation-minimum-viable-product-milton>

کامل را برای ایجاد ارزش افزوده به مشتری داشته باشد، زیرا این نخستین فرصتی است که می‌توان از تجربه مشتری در هنگام استفاده محصول را تشخیص داده و ارزیابی کرد و با استفاده از آن بتوان مراحل بعدی توسعه محصول را به خوبی طی نمود.

نسخه مدیریت دانش مفهوم کمینه محصول پذیرفتنی در واقع اولین پایلوت مدیریت دانش خواهد بود. در حقیقت نخستین مرحله از پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش برای متقاضیان اولیه می‌باشد، تا اینکه بتوان مفهوم مدیریت دانش را ارزیابی کرد و همچنین ارزش افزوده برای مشتری ایجاد کرد.

لازم به ذکر است در حوزه مدیریت دانش قسمتی که به‌عنوان MVP بتواند قابل استفاده باشد، ابزار و فرآیندها نیستند بلکه چارچوب آن خواهد بود.

هیچ یک از اجزای مدیریت دانش از جمله ابزار، تکنولوژی، فرآیند و یا نقش‌ها به تنهایی بیانگر ارزش مدیریت دانش نخواهند بود. برای ایجاد ارزش افزوده می‌بایست ساختاری از وظایف، فرآیندها، تکنولوژی‌ها و تیم راهبردی تعریف کرده تا اینکه بتوان جریان دانشی مناسبی بین صاحبان دانش و کاربران ایجاد نمود و بدین صورت برای سازمان سودرسانی کرد. بنابراین کمینه محصول پذیرفتنی ساده‌ترین چارچوب و ساختار ممکن برای پیاده‌سازی خواهد بود.

به‌طور مثال، اگر بخواهیم واحدی از سازمان را به‌عنوان پایلوت انتخاب کنیم که نیاز به اشتراک‌گذاری دانش بین بخش‌های مختلف کاری دارد، می‌بایست یکی از دو رویکرد زیر را اجرا نمود.

۱- رویکرد رایج و اشتباهی که می‌تواند در این خصوص به کار گرفته شود، استفاده از برخی فناوری‌ها از جمله Yammer و یا Jive و متقاعد کردن کارکنان برای استفاده از آن است.



دستاوردهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی در نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه



فرید آقار
کارشناس ارشد مدیریت دانش

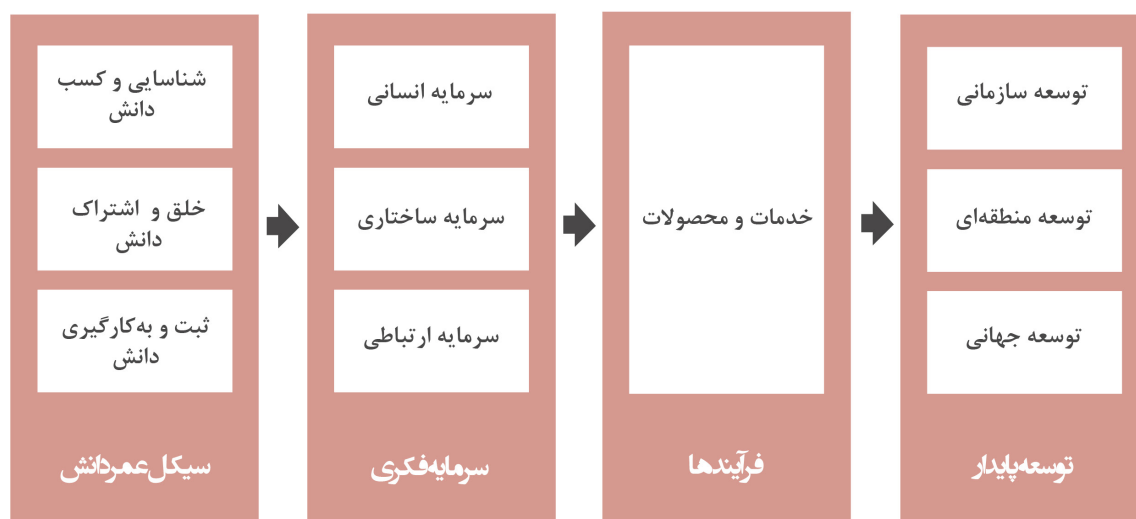
۱۳۹۷ و در محل دانشگاه خاتم برگزار شد، وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات، رییس انجمن مدیریت دانش اتریش، رییس انجمن مدیریت ایران، استادان، فرهیختگان و دانش‌پژوهان مدیریت حضور داشتند.

ارزیابی سازمان‌ها در این جایزه بر مبنای مدل زیر که شامل ۶ معیار اصلی و ۱۰ زیرمعیار است انجام شد.

گفتنی است در این کنفرانس سخنرانی‌ها و مقالات علمی متعددی در خصوص مدیریت دانش ارائه شد. همچنین پنل‌های تخصصی در این زمینه برگزار و مطالب کاربردی در آن‌ها مطرح شد. در پایان نیز گواهینامه‌ها و تندیس

نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه (KM4D) و اولین جایزه مدیریت دانش، به همت «انجمن مدیریت ایران» و با همکاری «انجمن مدیریت دانش اتریش» برگزار شد. در این همایش که در تاریخ ۲۵ مهر

رهبری و مدیریت



یادگیری و نوآوری

ایران و با همکاری انجمن مدیریت دانش اتریش و دانشگاه خاتم برگزار شد.

ضرورت توانمندسازی اقتصاد ملی با رویکرد رقابت در سطح جهانی و در راستای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی و افزایش توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش بخش‌های مختلف اجرایی، تولیدی، علمی و تحقیقاتی کشور به‌منظور کاهش اثرات هرگونه تحریم‌های بین‌المللی و همچنین مدیریت بهینه منابع و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود ایجاب می‌کند تا سازمان‌های ایرانی برای توانمندسازی خود در برابر چالش‌های مختلف ملی و بین‌المللی نسبت به استقرار صحیح مدیریت دانش اقدام نمایند. تحقق این امر نیاز به افزایش ظرفیت‌های ملی و بین‌المللی و توسعه همکاری‌های

درخت دانش نخستین جایزه مدیریت دانش به برگزاریدگان اهداء شد. در این راستا شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با اتکا به تلاش‌های مستمر خود در حوزه مدیریت دانش و دستاوردهای حاصل شده طی سال‌های اخیر اقدام به تکمیل اظهارنامه و شرکت در جایزه نمود که نتیجه آن منجر به دریافت بالاترین جایزه اهدا شده یعنی تندیس درخت دانش سیمین بود.

بیانیه کنفرانس

بحول و قوه الهی اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با رویکرد توسعه با حضور مدیران ارشد، استادان، کارشناسان و دانش‌پژوهان مدیریت، توسط انجمن مدیریت



علمی و کاربردی داشته و انجمن مدیریت ایران در این راستا بر رعایت موارد ذیل در نظام‌های مدیریتی سازمان‌ها تاکید می‌کند:

- توسعه رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و دستگاه‌های حاکمیتی
- توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشی به‌منظور افزایش توانمندی‌های داخلی
- انتشار، ترویج و اطلاع‌رسانی مقالات و مکتوبات کتب مدیریت دانش به دانش‌گران عرصه‌های علم و فناوری
- شناسایی خبرگان کشور در حوزه‌های مختلف و ایجاد تشکل‌های مرتبط با رویکرد توسعه بین‌الملل
- راه‌اندازی پایگاه‌های دانشی مرجع جهت دسترسی سریع به دانش و جلوگیری از تکرار هرگونه خطا در تصمیم‌گیری‌ها

انجمن مدیریت ایران با تلاش و کوشش مستمر و پیگیر کارشناسان ارشد و اعضای هیات علمی جهت توسعه مبانی

علمی و کاربردی داشته و انجمن مدیریت ایران در این راستا بر رعایت موارد ذیل در نظام‌های مدیریتی سازمان‌ها تاکید می‌کند:

- توسعه رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و دستگاه‌های حاکمیتی
- توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشی به‌منظور افزایش توانمندی‌های داخلی
- انتشار، ترویج و اطلاع‌رسانی مقالات و مکتوبات کتب مدیریت دانش به دانش‌گران عرصه‌های علم و فناوری
- شناسایی خبرگان کشور در حوزه‌های مختلف و ایجاد تشکل‌های مرتبط با رویکرد توسعه بین‌الملل
- راه‌اندازی پایگاه‌های دانشی مرجع جهت دسترسی سریع به دانش و جلوگیری از تکرار هرگونه خطا در تصمیم‌گیری‌ها

انجمن مدیریت ایران با تلاش و کوشش مستمر و پیگیر کارشناسان ارشد و اعضای هیات علمی جهت توسعه مبانی





فرید مظفری
مدیر آموزش و توانمندسازی

فعالیت‌های مدیریت دانش می‌باشد. یک قهرمان دانش خوب باید فراتر از محدوده پروژه خود گام بردارد و شبکه‌ای با سایر قهرمانان دانش تشکیل دهد تا مخزن دانشی غنی ایجاد کند.

به‌طور ایده‌آل باید یک KC در هر پروژه وجود داشته باشد. KCها را تشویق می‌کنیم تا بهترین تجارب را به اشتراک گذارند و در خبرنامه و دیگر نشریات مدیریت دانش منتشر کنند. این هم به دیده شدن آن‌ها کمک می‌کند و هم اشتراک‌گذاری بهترین تجارب را ارتقا می‌دهد. همچنین استفاده مجدد از بسته‌های دانشی (knowledge artifacts) سبب افزایش بهره‌وری می‌شود.

چه کسی قهرمان دانشی خوبی است؟

حتی اگر سازمان‌ها چارچوبی برای نقش‌ها و مسئولیت‌های KC در نظر گرفته باشند، یافتن فرد مناسب برای این نقش بسیار مهم است. این امر منجر می‌شود که لیستی از مشخصات لازم برای قهرمانان دانش تهیه شود که حداقل سابقه کاری، بلوغ نقش فعلی، و مهارت‌های را در بر داشته باشد.

از آنجایی که به‌طور عمده یک اقدام داوطلبانه است و نقش KC نیمه وقت است، این بسیار مهم است که پرسنل خودشان انگیزه کافی داشته باشند. انتخاب قهرمانان دانش به‌طور مشترک توسط تیم مدیریت دانش و مدیر پروژه

شاعر و نویسنده به نام، جبران خلیل جبران، در جایی ذکر می‌کند: "دانش بسیار کمی که به مرحله عمل درآید، بی‌نهایت ارزشمندتر از دانش بسیار اما بدون استفاده است." ما این گفته را اینطور بیان می‌کنیم، شروع به کارگیری ابزارها، راهکارهای مدیریت دانش در راستای تبدیل دانش به عمل تنها نیمی از راه است و نیم دیگر راه یافتن افراد مناسب به‌عنوان قهرمانان دانش برای پیگیری این فعالیت‌ها می‌باشد.

بسیاری از سازمان‌ها اقدامات مدیریت دانش را در جای خود غنی کرده و ساختار می‌دهند، اما همچنان به علت انتخاب نکردن فرد مناسب به‌عنوان قهرمان دانش، این اقدامات به‌طور صحیح پیگیری نمی‌شود. این علتی است که نقش قهرمانان دانشی (KC)، همچنین به‌عنوان مدافعان دانش، فعالان دانش، و هماهنگ‌کنندگان دانشی و غیره نیز شناخته می‌شوند و نقش مهمی در تبدیل اصول KM به عملیات اجرایی ایفا می‌کنند. از آنجایی که اکثر تیم‌های مدیریت دانش سازمان‌ها کوچک هستند، KCها نقش مهمی در گسترش مدیریت دانش در کل سازمان دارند. KC نقطه واحدی تماس در تیم مدیریت دانش می‌باشد و اقدامات KM را در سطوح مختلف سازمان انجام می‌دهند. همچون دیگر اعضا تیم مدیریت دانش، قهرمانان دانش باید جایگاه ساخت یافته، با نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن در چارچوب KM داشته باشد.

در شرکت دل، تیم مدیریت دانش سازمان با این استراتژی شروع به کار کردند که چارچوب و زیرساخت‌های دانشی را ایجاد کرده، توسعه دهند، و آن را نمایان تر کرده، و فرهنگ اشتراک دانش را در سازمان منتشر کنند. امروزه موفقیت زیادی در زمینه مدیریت دانش کسب کرده‌اند که اکثر آن را می‌توان ناشی از انتخاب صحیح KC دانست.

قهرمان دانش متولی مدیریت دانش در پروژه‌ها

قهرمان دانش متولی مدیریت دانش برای یک پروژه خاص است. نقش او شامل گسترش پیام‌های مدیریت دانش در تیم، تشویق به برگزاری جلسات اشتراک‌گذاری دانش، تسخیر و مستندسازی فعالیت‌های دانشی در پروژه، تفویض فعالیت‌های مدیریت دانش، و کمک به سایرین در انجام



بهترین عملکرد

به طور رسمی KC را به سایر سازمان معرفی نمایید. از طریق پورتال مدیریت دانش و دیگر نشریات، سازمان را در فعالیتهای مدیریت دانش به روز نگه دارید.

آن‌ها را با انگیزه نگه دارید

هیچ چیز به اندازه قهرمان دانشی با انگیزه کارآمد نیست. با این حال، این یک روزه اتفاق نمی‌افتد. این سرمایه‌گذاری ارزشمند است زیرا راه رسیدن به موفقیت را هموار می‌کند. علاوه بر این، داشتن برنامه‌های پاداش رسمی و شناختی پرسنل فعال، همچون جوایز سه ماهه، و گواهی اختصاصی مدیریت دانش، و اسپانسر سمینارها از مواردی است که می‌تواند در نظر گرفته شود.

به KCها بها دهید. علاوه بر جوایز سه ماهه، ما عکس قهرمانان دانش با مختصری از دستاوردهای آن‌ها را در سایت و خبرنامه KM قرار می‌دهیم. این به مهندسان دانش امکان دیده شدن می‌دهد و به ایجاد نقش الهام بخش بودن قهرمانان دانش کمک می‌کند.

در راستای پافشاری، آگاهی استراتژیک و برندسازی، بیش از ۱۰۰ قهرمان دانشی را در طول شش سال اخیر پرورش دادیم.

انتخاب می‌شود، نقش KC در بهترین حالت باید توسط افراد عملیاتی انجام گیرد. فردی که در پروژه مستقیماً درگیر است با توجه به درک بالاتر از الزامات، چالش‌ها و رخدادهای تیم بهتر می‌تواند در سمت قهرمان دانشی ایفای نقش کند. پیشنهاد می‌کنیم قهرمان دانش باید جایگاه تثبیت شده‌ای در تیم داشته باشد و فرد تازه کاری نباشد.

مشخصات فردی KC عبارت است از: دارای روحیه باز و کمک‌کننده، دارای قابلیت‌های شبکه‌سازی خوب، مهارت‌های ارتباطی خوب، قادر به ایجاد تعامل با مافوق و هم‌مسطر زبردستان، خوشبین، قابلیت ایجاد انگیزه در سایرین. نقشه راه آموزش کاندیدهای منتخب به افراد کمک می‌کند تا برای نقش قهرمان دانشی آماده شوند.

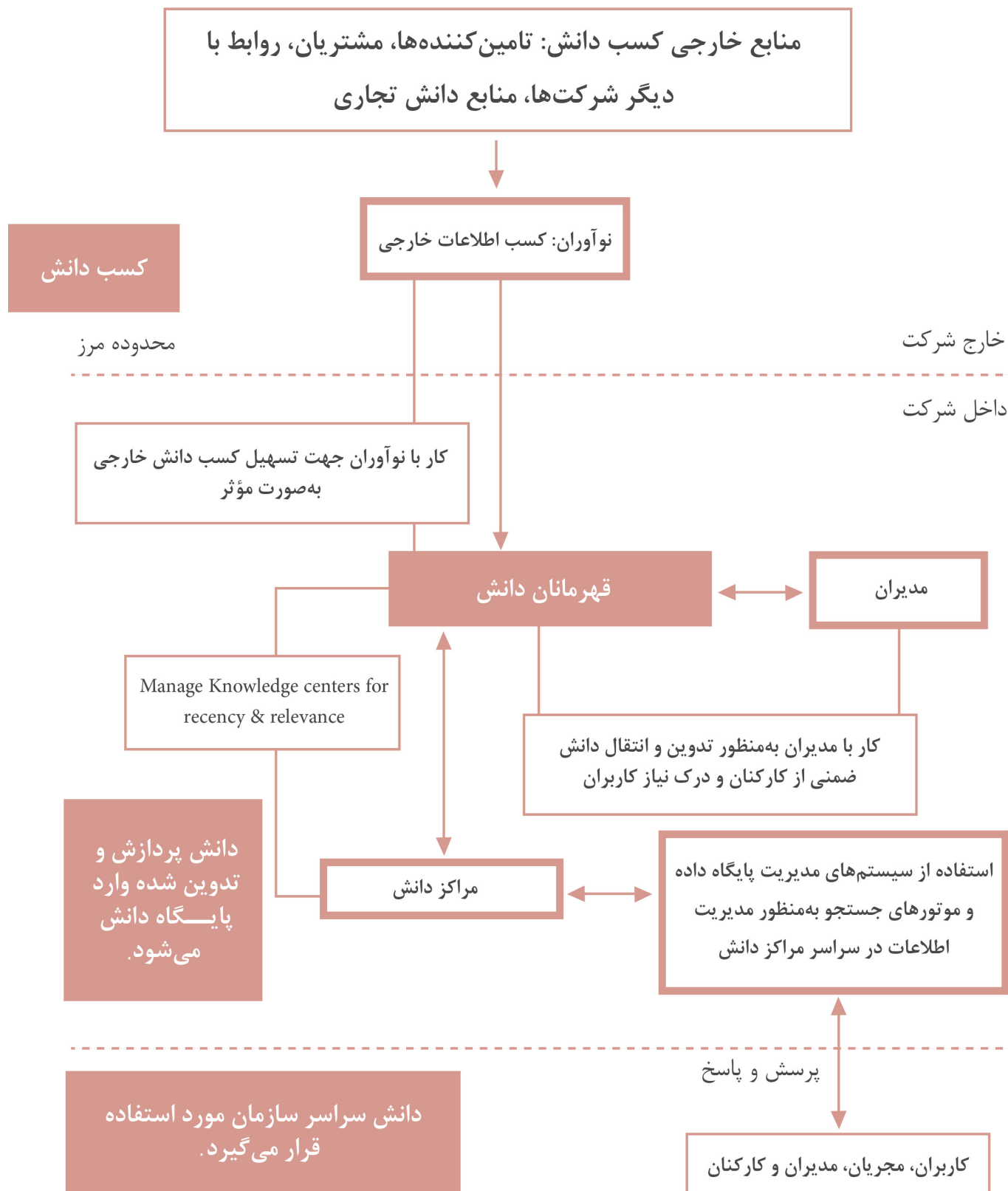
تشریح نقش‌ها و مسئولیت‌های قهرمانان دانش

بعد از انتخاب KCها، نقش‌ها و مسئولیت آن‌ها را به وضوح مطرح کنید. برای مثال، ما یک ماژول آموزشی و قیاسی استاندارد برای KCها داریم که به آن‌ها کمک می‌کند برای ایفای نقششان آماده شوند. این استانداردها کمک به وضوح بیشتر می‌کند، و انتظارات صحیحی از دو طرف، یعنی تیم مدیریت دانش و تیم‌های پروژه، نمایان می‌کند.



به‌عنوان قهرمان دانشی ایفا نقش کنند.
نقش قهرمانان دانشی در فرآیند کسب و ذخیره دانش

در نظرسنجی که اخیراً انجام گرفته، ۶۶ درصد پاسخ‌دهندگان موافق بودند که نقش قهرمانان دانشی برای سازمان ارزشمند است و ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان خواستار این بودند که



نقش قهرمانان دانش در فرآیند کسب و به‌کارگیری دانش



منبع: <https://www.amazon.com/Designing-Knowledge-Management-Enabled-Business-Strategies/dp/3319816268>



ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب و کار

موقعیت‌های کاری مدیریت دانش چه مواردی هستند؟

طیف گسترده‌ای از فرصت‌های شغلی در زمینه مدیریت دانش وجود دارد. این زمینه نه رو به رشد است و نه کاهش. به صورت کلی شغل‌های متعددی در این زمینه وجود دارد، اما تعداد آن‌ها خیلی زیاد نیست! برخی از موقعیت‌های حرفه‌ای حوزه مدیریت دانش به شرح زیر است:

- مدیران دانش و رهبران مدیریت دانش (Knowledge Managers and KM Leaders)
- کارشناسان و دستیاران راهنمای مدیریت دانش (KM User Assistants and Knowledge Help Desk Agents)
- مدیران انجمن (Community Managers)
- مدیران محتوا (Content Managers)
- مدیران پروژه‌های مدیریت دانش (KM Project Manager)
- متخصصان فناوری مدیریت دانش (KM Technology Specialists)
- مشاوران مدیریت دانش (KM Consultants)
- متخصصان دانشگاهی مدیریت دانش (KM Academics)

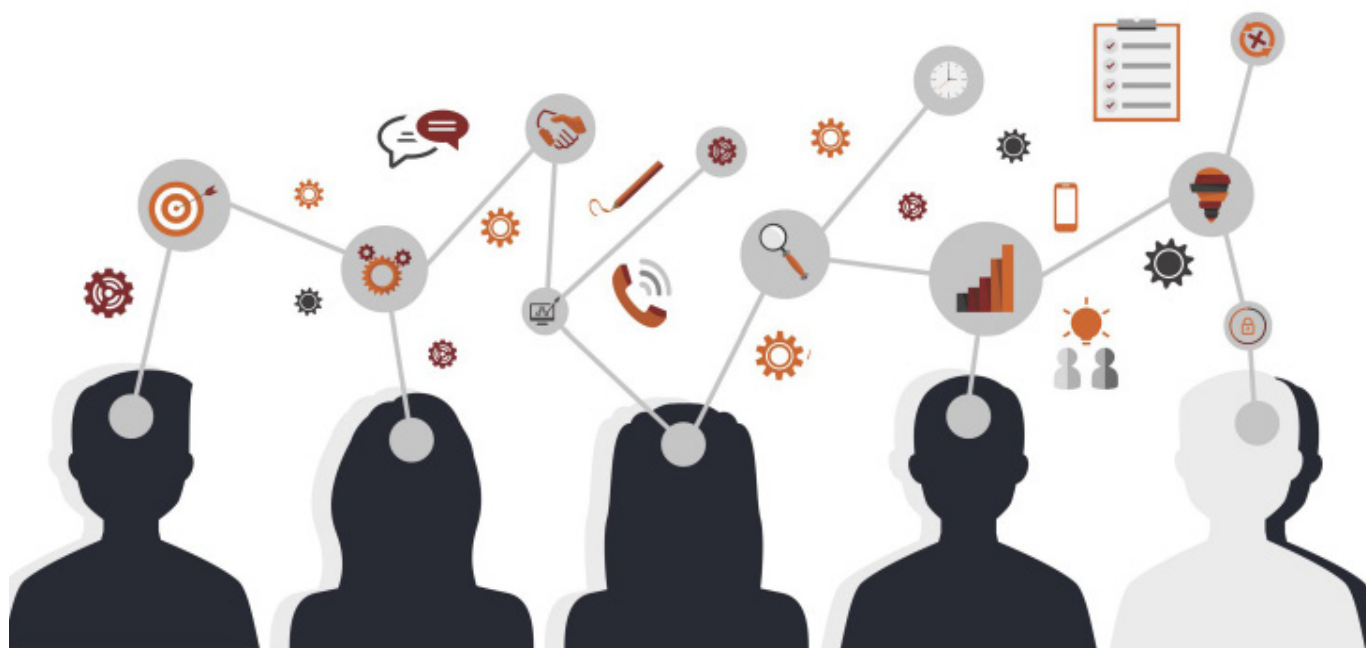
بدیهی است که کسانی که دارای تجربه آکادمیک و اجرایی در زمینه مدیریت دانش هستند، پتانسیل بالاتری برای کسب این موقعیت‌ها؛ خصوصاً در زمینه موضوعاتی که روند جهانی هستند مانند محاسبات شناختی و علوم داده دارند.

منبع: What are my career options in knowledge management?, Stan Garfield, November 8th, 2018

چرا افراد دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند و چه اقداماتی در این زمینه باید انجام داد؟ برای تغییر فرهنگ از رویکرد "ذخیره‌سازی دانش" به "اشتراک دانش"، ابتدا باید درک کنیم که چرا مردم ممکن است دانش خود را با یکدیگر به اشتراک نگذارند. در زیر برخی از دلایل اصلی همراه با راه‌حل‌های آن ارائه شده است:

• **آن‌ها وقت ندارند.** آن‌ها فکر می‌کنند که هیچ وقت زمان برای به اشتراک‌گذاری دانش ندارند. **راه‌حل:** به اشتراک‌گذاری دانش را در قالب کارهای اساسی و فرآیندهای سازمان خود ببینید و آن را به‌عنوان یک کار جداگانه در نظر نگیرید.

• **آن‌ها به دیگران اعتماد ندارند.** آن‌ها نگران هستند که با اشتراک‌گذاری دانش خود دیگران از آن سوءاستفاده کنند و از طریق دانش آن‌ها اعتبار و پاداش کسب کنند. **راه‌حل:** اهداف فردی پرسنل را با اهداف سازمانی آن‌ها پیوند دهید و فرهنگ سازمانی مملو از اعتماد ایجاد کنید.





فروز آفالر
کارشناس مدیریت دانش

ذینفعان

۴. تعیین و مشخص نمودن سطح کافی برای ویژگی‌های دانش
۵. لزوم حمایت رویکردهای مدیریت دانش توسط رهبران جوامع هدف آن‌ها
۶. مصوب شدن رویکردهای مدیریت دانش توسط انجمن‌هایی که نوآوری‌ها را تشویق می‌کنند.
۷. استقرار دانش‌ها در ساختار و فرمت مشخص
۸. اتخاذ تکنولوژی تنها برای یک کار مناسب زمانی که تکنولوژی برای یک کار مناسب نیست و یک مورد مناسب در دسترس نیست، این کار باید به افراد برگردد.
۹. ترکیب شدن رویکردهای مدیریت دانش با هدف فرآیندهای سازمان
۱۰. دارا بودن روش‌هایی برای غلبه بر موانع انتقال دانش
۱۱. لزوم وجود ابزارهای لازم برای اجرای مسئولیت‌های مدیریتی
۱۲. دارا بودن روش‌های تأیید دانش
۱۳. وجود اقداماتی برای ترویج همکاری در اجرای رویکرد
۱۴. قابلیت نمایش میزان بهره‌مندی افراد از مدیریت دانش
۱۵. وجود امکان اندازه‌گیری اثربخشی رویکردهای مدیریت دانش

توصیه می‌شود لیست مذکور به‌منظور ارزیابی و شناسایی عوامل موفقیت و شکست در پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش در هر سازمان استفاده شود.

منبع: <http://www.nickmilton.com/22/11/2018/-km-success-factors-and-22-km-failure.html>



در زیر دو لیست جامع از عوامل موثر در موفقیت یا شکست مدیریت دانش بر اساس تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های متفاوت و همچنین مشاهده درس‌هایی از دیگر سازمان‌ها بیان شده است.

پانزده عامل شکست رویکردهای مدیریت دانش به شرح زیر است.

- عوامل شکست مدیریت دانش
۱. سازمان‌هایی که سعی بر توسعه حافظه سازمانی یکپارچه برای کل سازمان داشتند، شکست خورده‌اند.
۲. عدم ترکیب رویکردهای مدیریت دانش (افراد، فرآیندها و تکنولوژی‌ها) موجب شکست مدیریت دانش می‌شود.
۳. عدم توجه به مشارکت تمامی ذینفعان در طراحی رویکردهای مدیریت دانش
۴. عدم اطلاع کارکنان از ویژگی‌های به‌خصوص دانش
۵. فقدان پشتیبانی رهبری در رویکردهای مدیریت دانش
۶. ترس کارکنان از عواقب مشارکت در رویکردهای مدیریت دانش
۷. عدم ذخیره دانش در فرمت و ساختار مشخص
۸. تکیه رویکردهای مدیریت دانش بر تکنولوژی ناکافی
۹. خارج بودن رویکردهای مدیریت دانش از زمینه فرآیند
۱۰. جلوگیری از انتقال دانش در رویکردهای مدیریت دانش
۱۱. عدم اجرای مسئولیت‌های مدیریت
۱۲. عدم نظارت بر کیفیت دانش ذخیره شده
۱۳. عدم ترویج همکاری در اجرای رویکردهای مدیریت دانش
۱۴. عدم نمایش مزایای قابل اندازه‌گیری در رویکردهای مدیریت دانش
۱۵. عدم درک کافی کاربران از ارزش مشارکت

عوامل موفقیت مدیریت دانش

- همچنین ۱۵ عامل زیر، موجب موفقیت رویکردهای مدیریت دانش می‌شود.
۱. لزوم طراحی رویکردهای مدیریت دانش برای حمایت از جوامع عملی
 ۲. یکپارچه‌سازی افراد، فرآیندها و تکنولوژی‌ها در رویکردهای مدیریت دانش
 ۳. لزوم طراحی رویکردهای مدیریت دانش در همکاری با



بهناز محمدی
کارشناس مدیریت دانش

۹. مشکلات موجود در هماهنگی برای جلسات مستندسازی تجارب خبرگان.

۱۰. افراد پس از اتمام پروژه، به دلیل شروع پروژه‌های جدید، وقت کافی برای برای انتقال تجارب و درس آموخته‌هایشان را پیدا نمی‌کنند.

همچنین دروس آموخته جدید منجر به بروزآوری دستورات عمل‌ها و فرآیندهای موجود نمی‌شود و به همین دلیل ارزش ماندگاری در سازمان ایجاد نمی‌کند، از طرفی علی‌رغم جمع‌آوری مناسب درس آموخته‌ها، همچنان احتمال اینکه نتایج به‌دست آمده جزء موارد زیر باشند وجود دارد:

۱۱. به درستی مستندسازی و بایگانی نشده‌اند.
۱۲. بسیار کلی بوده و جزئیات آن به خوبی ذکر نشده است.
۱۳. ضعف بایگانی، امکان بازیابی دروس آموخته را برای دیگر افراد دشوار می‌کند.

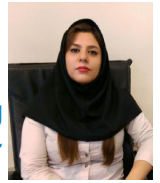
۱۴. با وجود اینکه بسیار خوب مستندسازی شده‌اند، مورد پذیرش افراد قرار نمی‌گیرند (فرهنگ مبتنی بر تکرار بی چون و چرای راهکارهای کهنه).

منبع: http://www.nickmilton.com/2018/12/14/-barriers-to-lesson-learning.html?utm_source=divr.it&utm_medium=linkedin&m=1

مدیریت درس آموخته، هر چند یک ایده ساده به نظر می‌رسد، اما با موانع زیادی برای استقرار موفقیت‌آمیز مواجه است. در اینجا به ۱۴ مورد از این موانع اشاره خواهیم کرد:

۱. فشار و استرس ناشی از به پایان رسیدن زمان پروژه.
۲. عدم تمایل برای یادگیری از اشتباهات افراد دیگر.
۳. ایجاد تصور خودنمایی یا ریاکاری برای افراد دارای تجارب مثبت و ترس از انتقاد و ارزیابی دانش برای افراد دارای تجربیات منفی (درس آموخته‌های حاصل از شکست).
۴. عدم آگاهی از روش‌های کسب دانش و اطلاعات.
۵. کم اهمیت شمردن پیچیدگی‌های فرآیند استخراج تجارب خبرگان.
۶. نبود رویه‌های مدیریت دروس آموخته در دستورات عمل‌های پروژه‌ها.
۷. عدم یکپارچگی تجارب به‌دست آمده از فرآیندهای پروژه.
۸. اعضای تیم (گروه‌ها) اهمیت استفاده از تجارب مثبت شده را درک نکرده و همچنان کسب مستقیم دانش از افراد را مؤثرتر می‌دانند.





الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

- تعیین خطمشی مدیریت دانش، نشان‌دهنده حمایت مدیریت ارشد سازمان است و نشان می‌دهد که مدیران ارشد می‌خواهند اقدامات مدیریت دانش به روش صحیح انجام شود. تعیین و التزام به خطمشی، نیازمند ارتباط مستمر با مدیران ارشد سازمان جهت بیان انتظارات و اظهارات آنان است، لذا شما را به مشارکت عمیق با رهبری سوق خواهد داد.

- ۵- خطمشی مدیریت دانش راهنما و مسیری برای اجرای اقدامات مدیریت دانش در سازمان بدون التزام افراد به رویه و روش ثابت و غیرمنعطف ارائه می‌دهد.

- خطمشی مدیریت دانش خطوط راهنمایی برای اجرای اقدامات مدیریت دانش ایجاد می‌کند که افراد می‌توانند روش‌های و ابزارهای مدیریت دانش را بنا به اقتضای ماهیت کاری خود اجرا کنند.

- ۶- خطمشی مدیریت دانش، تعارضات مدیریت دانش را حل می‌کند.

- از طریق خطمشی مدیریت دانش، می‌توان تعارض بین افراد و به صورت کلی تعارضات سازمان پیرامون مدیریت دانش را برطرف کرد. از جمله این تعارضات می‌توان به چالش بین به اشتراک‌گذاری دانش در مقابل صیانت از دانش اشاره کرد.

- ۷- خطمشی مدیریت دانش حداقل استانداردهای مدیریت دانش را تعیین می‌کند.

- خطمشی مدیریت دانش مبنایی برای اندازه‌گیری و روشی برای تشخیص افراد فعال و غیرفعال در زمینه مدیریت دانش، ارائه می‌کند.

- ۸- استاندارد ISO 30401:2018 (استاندارد مدیریت دانش) تعیین خطمشی مدیریت دانش را الزامی کرده است.

- در استانداردهای ایزو، سیستم مدیریتی موثر باید توسط یک خطمشی پشتیبانی شود.

منبع: <http://www.nickmilton.com/10/2017/8-arguments-for-having-km-policy.html>

مدیریت ارشد سازمان باید انتظارات مدیریت دانش را روشن ساخته و در این راستا تعیین کند چه کاری توسط چه فردی در سازمان صورت پذیرد. یک راه مشخص برای تعیین انتظارات مدیریت دانش، تعریف یک استاندارد یا سیاست داخلی است که اصطلاحاً خطمشی مدیریت دانش نامیده می‌شود. در زیر به دلایل اهمیت تعیین خطمشی مدیریت دانش اشاره می‌شود:

- ۱- پس از تدوین و اجرای استراتژی مدیریت دانش نوبت به تعیین خطمشی مدیریت دانش می‌رسد.

- استراتژی مدیریت دانش سازمان، استراتژی برای ایجاد تغییر سازمانی است که به‌منظور معرفی چارچوب مدیریتی، فرهنگ سازمانی و رفتارهای جدید در زمینه مدیریت دانش به‌کار می‌رود. اما زمانی که در سازمان تغییر به صورت کامل محقق شود (از طریق اجرای استراتژی)، چه چیزی جایگزین استراتژی خواهد شد؟ پاسخ خطمشی مدیریت دانش Knowledge management policy است.

- ۲- خطمشی مدیریت دانش، نیت و قصد سازمان از اجرای مدیریت دانش را روشن می‌کند.

- تعیین و عدم تعیین خطمشی مدیریت دانش بیانگر میزان اهمیت و وجود یا عدم وجود اعتقاد جدی به مدیریت دانش در سازمان است.

- ۳- خطمشی مدیریت دانش انتظارات و مسئولیت‌های روشنی را برای همه کارکنان تعیین می‌کند.

- بر اساس موردکاوی‌های موفق اجرای مدیریت دانش، خطمشی مدیریت دانش نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت دانش را در سازمان‌ها تعریف می‌کند.

- ۴- اعتقاد و التزام عملی مدیران ارشد سازمان به مدیریت دانش را در تعیین و تعریف خطمشی مدیریت دانش بیابید.





سحر یاقوتی
کارشناس مدیریت دانش

- ارزیابی شایستگی‌های محوری، حفاظت و رشد آن؛

تیم فرآیند و ابزار

- ادغام یادگیری در جریان فرآیند؛
- اطمینان از تحقق یادگیری از طریق استانداردسازی رویه‌های کاری؛
- ایجاد ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش؛

تیم آموزش

- بررسی شکاف‌های موجود در مهارت‌ها و رفع آن‌ها؛
- افزایش سرعت یادگیری از طریق تسهیل همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش؛

تیم مدیریت منابع انسانی

- تعریف سیاست‌های استخدام و بروزآوری شرح شغل کارکنان با هدف تعریف شفاف انتظارات؛
- تکمیل شاخص‌های ارزیابی در راستای تحقق فرهنگ دانش محور؛

تیم تولید

- دستیابی به تعالی در فرآیند تولید و اتوماسیون وظایف کاری غیرپیچیده (روتین).

منبع: [Linkedin/Dr. Randhir Pushpa](https://www.linkedin.com/in/Dr.RandhirPushpa)

به طور عمده در سازمان‌ها ارتباط میان اقدامات مدیریت دانش با دیگر واحدهای سازمانی نادیده گرفته می‌شود. توجه به این نکته ضروریست که هر یک از این واحدها به‌طور بالقوه دارای ظرفیت‌هایی برای استقرار مدیریت دانش هستند. بنابراین می‌بایست با شناخت و بکارگیری این اقدامات فرصت‌های جدیدی برای رشد و بالندگی سازمان ایجاد کرد. در این نوشتار به بررسی ارتباط میان اقدامات مدیریت دانش با واحدهای فروش و بازاریابی، تحقیق و توسعه، فرآیند و ابزارها، آموزش، منابع انسانی و تولید می‌پردازیم.

تیم فروش و بازاریابی

- ترویج همکاری بین فروش، بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید؛
- افزایش میزان فروش از طریق به اشتراک‌گذاری بهترین روش‌ها؛
- بهبود فرآیندهای مالی از طریق ارتقاء توانمندی کارکنان؛

تیم تحقیق و توسعه

- ترویج رهبری دانش محور؛
- تجزیه و تحلیل شکاف‌های دانشی و رفع آن‌ها؛





زهرا اسلامی
کارشناس مدیریت دانش

۱. اگر شما قادر به استخراج هر دو دانش ضمنی و صریح از متخصصان موضوعی باشید، این آمادگی وجود خواهد داشت که به افراد تازه‌کار کمک کنید تا در زمینه مورد نظر خود رشد کرده و صلاحیت باقی ماندن در آن حوزه را احراز نمایند. یکی دیگر از مزایای انتقال دانش ضمنی ایجاد درک برای کارشناس به‌منظور حل مشکلات، نوآوری و تصمیم‌گیری هوشمند است. بنابراین، مهم است که راه‌هایی برای دسترسی و تشویق انتقال دانش ضمنی برای پرسنل توسط سازمان ایجاد شود.

۲. زمانی که افراد متخصص کار خود را ترک می‌کنند، در بسیاری از مواقع سازمان دانش ضمنی کاربردی و ضروری را از دست می‌دهد، چرا که این دانش پیش از خروج افراد به دیگران منتقل نشده است. یافتن راهی به‌منظور جایگزینی و پر کردن این شکاف دانشی می‌تواند پرهزینه، زمان‌بر و یا غیرممکن باشد (Leonard, 2014). سازمان‌ها باید راه‌هایی را برای جمع‌آوری و انتشار دانش ضمنی کارشناسان به‌منظور حفاظت از کسب و کار خود داشته باشند. انتقال دانش ضمنی برای موفقیت آتی سازمان ضروری است.

۳. دانش ضمنی سازمان‌ها، اغلب در روش‌ها و فرآیندهای آن‌ها ریشه داشته و دربردارنده دستاوردهای حاصل از پیشرفت‌های مداوم آن‌ها است. نبود آگاهی از این موضوع، می‌تواند از بین برنده دانش ضمنی نهفته شده در سازمان باشد. به‌منظور جلوگیری از؛ از دست دادن دانش‌های ضمنی، آگاهی از منابع و محمل‌های دانش ضمنی سازمان

بازگو کردن دانش ضمنی، چالش اصلی برای خبرگان!

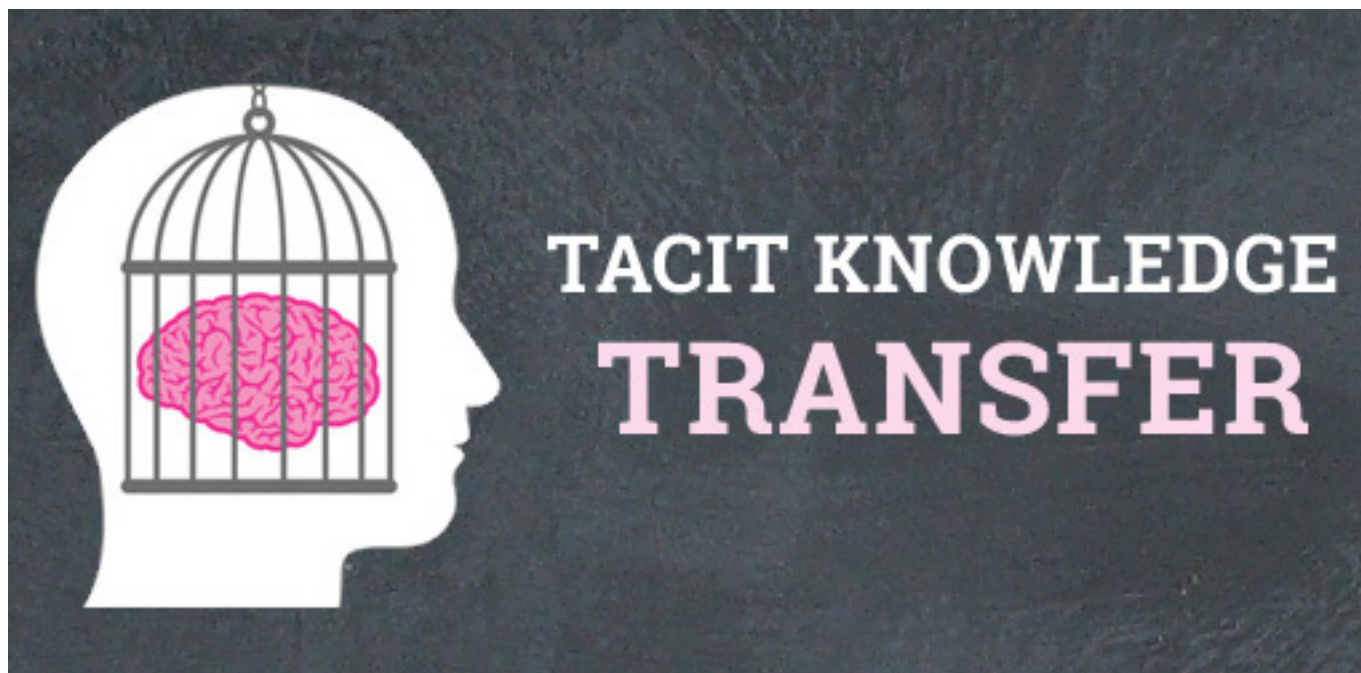
آیا می‌توانید همه مهارت‌های لازم به‌منظور رهبری موثر در سازمان را توضیح دهید؟ مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد یک طراح نوآورانه را چه طور؟ جنبه‌هایی از این نوع مهارت‌ها وجود دارد که بیان و یا انتقال آن‌ها به دیگران از طریق زبان دشوار است. دانش ضمنی، دانش به‌دست آمده از تجربه و بینش افراد با صلاحیت و متخصص است. Polanyi (1966) چندین سال پیش تشریح کرد که مردم "بیشتر می‌دانند زمانی که قادر به بیان کردن باشند".

نقطه مقابل دانش ضمنی، دانش صریح است؛ دانشی که توسط بیان فرد به‌صورت شفاهی به نگارش درآمده و قابلیت انتقال دارد. متأسفانه اکثر مناسبات یادگیری و انتقال تجربیات تنها بر دانش صریح متمرکز شده‌اند و انتقال دانشی ضمنی مورد غفلت واقع شده است.

انتقال دانش ضمنی ضروری است!

شواهد زیادی وجود دارد که دانش ضمنی "منبع مهم استراتژیک در جهت انجام یک کار" (وو، 2004) است. در اینجا چند دلیل برای اهمیت شناسایی و انتقال دانش ضمنی در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها وجود دارد.





اجتماعی ایجاد می‌کنند. این روش بر مبنای این ایده که ماهیت اجتماعی جوامع مشارکتی، فرصتی برای یادگیری از طریق مکالمات و گفتگوهای مشترک در میان شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند، استوار است. انجمن‌های خبرگی فرصت‌های یادگیری و مواجهه با ایده‌های جدید را نیز پوشش می‌دهد. براساس یک مطالعه انجام شده (Zhu et al, ۲۰۱۶)، به نظر می‌رسد که شبکه‌های اجتماعی آنلاین روش کارآمدتری برای انتقال دانش ضمنی نسبت به ملاقات‌های حضوری هستند. با استفاده از سیستم‌های انجمن خبرگی، هر فرد ضمن عضو شدن در هر یک از شبکه‌های دانشی آن را گسترش داده و ظرفیت خود برای انتقال دانشی ضمنی به سایر افراد را نیز افزایش خواهند داد.

۲. کار خود را نشان دهید.

مصور کردن و نمایش کاری که توسط شما انجام شده است، می‌تواند یک استراتژی مناسب با هدف انتقال دانش ضمنی باشد. این استراتژی نیازمند فراتر رفتن فرد از فرآیندهای سطحی به جنبه‌های عمیق‌تر تخصص خود است.

Bozarth (۲۰۱۴) در کتاب خود «Show Your Work» نمونه‌هایی از چگونگی نمایش کار را بیان می‌کند. استراتژی "کار با صدای بلند" یکی از انواع نمایش کار برای افراد است. به‌عنوان مثال جراحی که از Google Glass استفاده می‌کند و همزمان با آن به دانشجویان پزشکی نیز مراحل و نحوه کار خود را توضیح می‌دهد، به نوعی در حال به تصویر کشیدن و همزمان بازگو کردن کار خود است.

رویکرد دیگری از این روش، نوشتن و یا ضبط کردن کار شما پس از اتمام آن است. با به اشتراک گذاشتن اطلاعات

امری ضروری بوده و این مهم می‌تواند از طریق راهبردهای مدیریت دانش تحقق یابد.

چگونه می‌توان دانش ضمنی را در افراد شناسایی کرد؟

اگر به دنبال راه‌هایی به‌منظور تشخیص اینکه آیا دانش ضمنی در افراد متخصص و کارشناسان سازمان شما وجود دارد، این ویژگی‌ها را که توسط Hedlund (۲۰۰۳) بیان شده است در نظر بگیرید.

۱. دانش ضمنی با منابع محدود و پشتیبانی، به‌دست می‌آید، فرد به این نتیجه می‌رسد که مهم است و آن را معنی‌دار می‌کند.

۲. دانش ضمنی یک دانش وابسته به عمل است- دانشی از نحوه انجام فعالیت‌ها.

۳. دانش ضمنی مبتنی بر تجربه فردی افراد بوده و عمل‌گرا است.

۴. دانش ضمنی اغلب تحت عنوان "بینش عملی" به‌جای "بینش علمی یا غیرعملی" بکار برده می‌شود.

راه‌های انتقال دانش ضمنی

اگر انتقال دانش ضمنی از طریق زبان دشوار است، پس چگونه می‌توان آن را انتقال داد؟ برخی از استراتژی‌های ذکر شده در زیر، به شخص اجازه می‌دهد تا دانش ضمنی خود را از طریق داستان‌ها، گفتگوها و تعاملات اجتماعی به دانش صریح تبدیل کند.

۱. انجمن‌های خبرگی و شبکه‌های اجتماعی

طبق نظر هریس (۲۰۰۹)، انجمن‌های خبرگی آنلاین بستری را برای انتقال دانش ضمنی از طریق فرآیند یادگیری

کافی در مورد نحوه کار انجام شده، دیگران نیز می توانند آن را احساس کرده، بشناسند و به دانش ضمنی شما دست پیدا کنند.

۳. داستان‌سرایی

داستان‌های سازمانی یک راه موثر برای ضبط و انتقال دانش ضمنی است. با استفاده از مصاحبه‌های ساختار یافته، می‌توانید داستان‌های کارمندان در آستانه بازنشستگی و SMEها را گردآوری و تدوین نمایید. سپس ضمن در نظر گرفتن بهترین روش برای ضبط، ذخیره، تجزیه و تحلیل فهرستی از این داستان‌ها، از آن به‌عنوان بخشی از یک سیستم مدیریت دانش استفاده کنید (Reamy, 2002). یک مطالعه نشان داده است که یادگیری شرکت‌کنندگان از یک داستان با پخش ویدیو بیش از داستان‌های مکتوب است، زیرا نمایش بصری، روند داستان را همراه با نمایش چهره، حرکات و نوسانات صدا غنی می‌کند. (Wijetunge, 2012).

۴. ثبت دروس آموخته

برخی از سازمان‌ها فرآیندی رسمی برای ضبط دروس آموخته موجود دارند تا دیگران نیز بتوانند از تجربیاتی که خود مشارکتی در آن نداشتند، استفاده کنند. دروس آموخته را می‌توان تحت عنوان مطالعات موردی واقعی و مرتبط و همچنین مشابه داستان اما شاید کارآمدتر از آن به‌شمار آورد. ثبت دروس آموخته یک راه موثر برای گسترش دانش حاصل از تجارب به دست آمده است.

ضبط صدا یا ویدئو جلسات بررسی در پایان پروژه، به‌عنوان یک پروتکل استاندارد برای اخذ دروس آموخته می‌باشد. پس از ثبت موضوعات می‌توانید آن‌ها را در یک ویکی و یا پایگاه داده ذخیره کرده و با اضافه کردن فراداده‌ها (مطالعه در خصوص فراداده را می‌توانید به‌منظور یادگیری بیشتر و بکارگیری آن در فرآیند ثبت دروس آموخته، با استفاده از منابع مختلف از جمله وبسایت‌ها انجام دهید). جستجو و بازیابی آن‌ها را بهبود بخشید.

۵. تجربه هدایت شده

لئونارد، بارتون و بارتون (2013) در مورد مکتب عمیقی به نام OPPTY مطالبی را ارائه کرده‌اند. OPPTY به مواردی همچون مشاهده (Observation)، تمرین (Practice)، مشارکت و حل مسائل مشترک (Partnering) و مسئولیت‌پذیری (Taking responsibility) اشاره دارد. استراتژی یاد شده به‌منظور کسب دانش ضمنی از طریق تجارب حاصل از راهنمایی بوده و اجزای آن نیز در زیر، فهرست شده است.

- در گام نخست یعنی مشاهدات، فرد با نگاه کردن به کار متخصص نحوه انجام کار او را تحلیل می‌کند.

- در بخش تمرین، هر یک از افراد یکی از رفتارها و یا کارهای مربوط به بخش قبل را ضمن نظارت و بازخوردهای موجود به خود اختصاص می‌دهند.
- در مرحله همکاری، مربی و فرد مورد نظر، با یکدیگر کار می‌کنند تا چالش‌ها را تحلیل و رفع کنند.
- در مرحله مسئولیت‌پذیری، هریک از افراد، بخشی از نقش متخصص را بر عهده دارند. در طول این مدت، فرد تشویق می‌شود که هر یک از تجارب و دانش درک شده در مراحل قبل را تجسم نماید.

۶. ترسیم و بازسازی عملی دانش ضمنی

وینتر (2016) مسیری متفاوتی را برای به‌دست آوردن دانش ضمنی، آن هم بدون انتقال از طریق روش‌های نگارشی و یا گفتگو، تشریح می‌کند. در این روش فرد خبره (مربی) با قرار گرفتن در کنار یک کارآموز بدون اینکه در خصوص نحوه انجام کار مورد نظر دانشی را به او انتقال دهد، از فرد می‌خواهد تا ابتدا با تکیه بر دانش خود، اقدام به انجام آن کار نماید. در این میان، مربی با اصلاح خطاهای او حین اجرا، تجربه خود در این خصوص را به او منتقل می‌کند. شاید در عمل این روش، نیازمند صرف زمان بسیاری باشد اما درک فرد کارآموز از دانش مربوطه را افزایش خواهد داد و در میزان یادگیری و بهره‌وری او از این دانش تاثیر بیشتری خواهد داشت. همچنین این روش، رضایت‌مندی افراد از اخذ دانش ضمنی را افزایش داده و آن‌ها را به اشتراک هر چه بیشتر دانش‌های خود تشویق می‌کند.

نتیجه‌گیری

ایجاد روش‌ها و بسترهای گوناگون در محیط کار، به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را آسان‌تر کرده و انگیزه بیشتری را در کارکنان ایجاد می‌کند. از جمله این روش‌ها می‌توان به توسعه فضای غیر رقابتی، اجرای رویکرد مربی‌گری، ترویج مزایای استفاده از توضیح نحوه انجام کار، مدل‌سازی راه‌هایی برای نمایش کار افراد و داستان‌سرایی اشاره کرد.

منبع: <http://thelearningcoach.com/learning/tacit-knowledge-transfer>



مدیریت دانش نیازمند سرمایه‌گذاری‌هایی مالی، فناورانه، انسانی و فرآیندی می‌باشد.

به‌عنوان مثال، یک موضوع مهم در همه شرکت‌های مشاوره‌ای، بهبود کیفیت فرآیند ارائه پیشنهادات مناقصه بر اساس دانش سازمانی و همکاری درون سازمانی به‌منظور افزایش احتمال برنده شدن در مناقصات می‌باشد. سؤال اساسی و اصلی اینجاست که تعیین میزان تاثیر اقدامات مبتنی بر دانش و مدیریت دانش بر نرخ موفقیت در مناقصات چگونه امکان‌پذیر است. این سؤال در حالی مطرح می‌شود که متغیرهای بسیاری همچون افراد، موقعیت جغرافیایی، آموزش و رقابت این معیار کلیدی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

بسیاری از سازمان‌ها شکست خورده‌اند.

با توجه به چالش‌های اشاره شده، بسیاری از سازمان‌ها، به استفاده از معیارها و سنجه‌هایی با ماهیت "ورودی" مانند تعداد جستجو و بازدید در صندوق پیشنهادات، تعداد دریافت و ذخیره اسناد، تعداد کلیک‌های انجام شده برای استفاده از اسناد و... روی آورده‌اند. اگر چه این اطلاعات در اغلب مواقع قابل توجه و چشمگیر است، اما آن چیزی نیست که مدیران و رهبران سازمان را برای توسعه مدیریت دانش مجاب کند. رهبران نیاز دارند بدانند که سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بر روی مدیریت دانش چه تاثیری بر نرخ سود آن‌ها دارد و این سرمایه‌گذاری در طول زمان چگونه می‌تواند بهبود یابد. عدم دسترسی به این اطلاعات موجب سرخوردگی رهبران



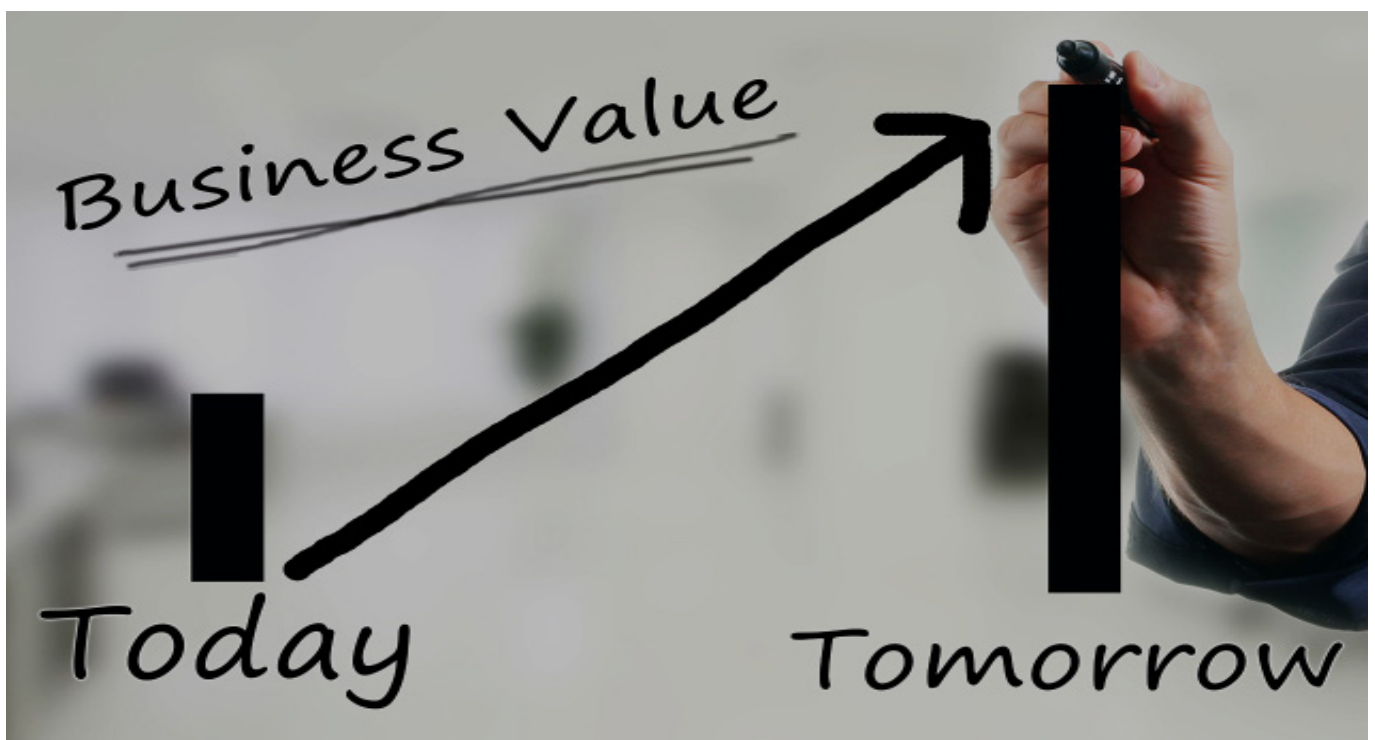
حسن دوست‌آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

هر برنامه و طرحی در سازمان، نیازمند نمایش نتایج قابل انتظار بر روند کسب و کار است تا زمینه مناسب برای پیاده‌سازی و اجرای آن فراهم شود، مدیریت دانش نیز از این موضوع مستثنی نیست. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها، سنجه و مقیاس مشخصی برای برنامه مدیریت دانش خود ندارند و عموماً گزارشات ارائه شده بدون درک صحیحی از معیارها و ارزش‌های بیان شده، تدوین می‌شود.

این امر زمانی بهبود می‌یابد که برنامه‌های تدوین شده و سرمایه‌گذاری‌های لازم به‌طور مستقیم به شاخص‌های مورد انتظار سازمان ارتباط پیدا کند و گزارش‌های ارسالی به مدیران، با استفاده از کلمات و عبارات قابل درک بیان شود.

نقش سنجه‌ها و معیارها

از آنجایی‌که دانش یک دارایی ذاتی برای سازمان‌ها می‌باشد، ارزش‌گذاری و برآورد میزان تاثیرات آن امری دشوار است. این موضوع از آن جهت مهم است که پیاده‌سازی





تجارب قبلی خود در زمینه تنظیم اسناد مناقصه، زمان تهیه آن را حدود ۴۰ ساعت کاهش دهد. اگر این صرفه‌جویی در میزان ارزش زمانی کارمندان ضرب شود، مشخص می‌شود که صرفه‌جویی مالی بالایی را برای سازمان به دنبال داشته است. این نتیجه ملموس موجب خواهد شد تا رهبران سازمان استفاده از رویکرد مدیریت دانش را در سایر بخش‌ها و فرآیندها نیز مورد توجه قرار دهند.

● جلب مشارکت نیروی انسانی

تعامل و صحبت کردن با کاربران و نیروی انسانی همواره و در هر زمینه‌ای راهگشا می‌باشد. کاربران به خوبی می‌دانند که چه زمانی ابزارها و منابع جدید به آن‌ها در انجام کارها، صرفه‌جویی زمان و موفقیت در کار کمک می‌نماید. نظرسنجی منظم و مصاحبه با کارکنان کلیدی به‌منظور اخذ بازخوردهای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است. این تعامل موجب خواهد شد تا داستان موفقیت‌های حاصل از به‌کارگیری دانش و مدیریت دانش بازگو شده و زمینه مناسبی برای گفتگو با رهبران سازمان فراهم شود.

● محاسبه میزان بازگشت سرمایه را فراموش کنید.

محاسبه بازگشت سرمایه مالی جامع و کامل برای مدیریت دانش و اقدامات مرتبط با آن را فراموش کنید؛ زیرا محاسبه آن بسیار دشوار است و موجب خواهد شد تا تمرکز اصلی بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، تحقق نیابد.

منبع: <https://www.iknow.us/iknowinsights/measuring-business-value-km>

سازمان و کارفرمایان می‌شود و ممکن است مانع از ایجاد تعامل صحیح میان مدیریت دانش و سازمان شود. عدم درک ارزش کسب و کار ایجاد شده ناشی از مدیریت دانش، یکی از دلایلی اصلی رها شدن طرح‌ها و برنامه‌های دانشی و مدیریت دانش از سوی سازمان‌ها می‌باشد.

● سنجش نتایج و خروجی‌ها

کلید اصلی غلبه بر این چالش تمرکز گزارشی بر "پیامدها" و نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش است. این تمرکز زمانی رخ می‌دهد که نتایج به‌دست آمده با اهداف استراتژیک سازمان مطابقت داشته باشند. موفقیت در این امر پیروی از چندین اصل مشترک را طلب می‌نماید:

● نگرش ساده و شفاف

حداکثر ۵ فعالیت کلان را در راستای مدیریت دانش در نظر بگیرید که بر نتایج سازمان متمرکز باشند. این فعالیت‌ها باید به اهداف مدون شده از طریق استراتژی و عوامل کسب و کار مرتبط باشند. اگر چه این امر بسیار دشوار است اما زمینه مناسبی را برای تعامل مناسب با رهبران کسب و کار فراهم می‌کند.

● نمایش و بیان نتایج در قالب مفاهیم کمی

به‌منظور ترغیب مدیران و رهبران سازمان برای توجه به مدیریت دانش بایستی بستری برای نمایش تأثیر ملموس مدیریت دانش فراهم کرده و مزایای آن را در قالب ارزش مالی ارائه دهند. به‌عنوان مثال یک شرکت مشاوره‌ای توانست با استفاده از راهکارهای مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری

ICKM 2019 : International Conference on Knowledge Management

Vancouver, Canada
August 7 - 8, 2019

- سیستم‌های مدیریت دانش اثر بخش
- بهترین تجربیات مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در محیط شرکت و صنعت
- توسعه مدیریت دانش در کشورهای جهان سوم
- انجمن‌های اطلاعاتی و دانشی
- چارچوب‌های قانونی در مدیریت دانش
- روش‌های مدیریت دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- رویکردهای نوآورانه برای مدیریت دانش
- رویکردهای چابک برای مدیریت دانش
- مدیریت دانش و وب ۲.۰ / وب ۳.۰
- ابزارهای انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری دانش
- مطالعات تجربی انتقال دانش در شبکه‌های اجتماعی
- روش‌های طراحی و دستورالعمل‌های مدیریت دانش
- اجتماع محور
- ارتباطات و همکاری

تاریخ‌های مهم

- مهلت ارسال خلاصه با متن کامل مقاله تا February 28, 2019
- ارسال پیام پذیرش / رد مقاله تا 14 March, 2019
- ارسال نهایی مقالات تا 8 July, 2019

بیست و یکمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش

2019 ICKM

August 8-7

کنفرانس تحقیقات بین‌المللی، سازمانی متحد برای جمع‌آوری تعداد قابل توجهی از رویدادهای علمی مختلف در جهان برای ارائه در یک کنفرانس است. رویدادها در طی مدت زمان کنفرانس بسته به تعداد و مدت ارائه‌ها، طی یک دوره زمانی معین اجرا می‌شوند. یکی از موضوعات مهم در این مجموعه کنفرانس‌ها مربوط به حوزه مدیریت دانش است.

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف گردآوری دانشمندان، محققان و پژوهشگران علمی در زمینه تبادل تجربیات و به اشتراک‌گذاری نتایج تحقیقات در تمام جنبه‌های مدیریت دانش برگزار می‌شود همچنین یک پلت‌فرم میان رشته‌ای برای محققان، متخصصان و مدرسان ارائه می‌دهد تا تازه‌ترین نوآوری‌ها، روندها و نگرانی‌ها و همچنین چالش‌های عملیاتی و راه‌حل‌های پذیرفته شده در زمینه مدیریت دانش را مورد بحث و بررسی قرار دهد.

موضوعات

موضوعات قابل ارسال برای مقالات عبارتند از:

- مدیریت دانش
- مبانی و نظریه‌ها
- علوم، نظریات و مهارت در مدیریت دانش
- برنامه‌های تداوم دانش و کمبود منابع انسانی
- تبدیل دانش به محصولات و توسعه کسب و کار
- مدیریت سرمایه فکری و مدیریت IP



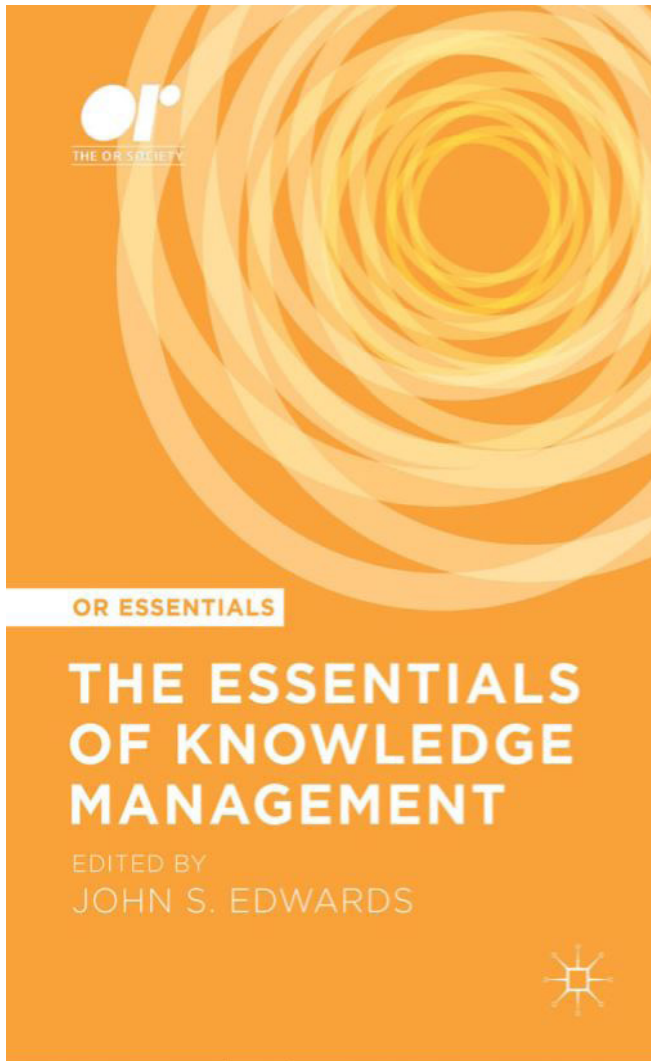
رضا یقینی
کارشناس مدیریت دانش

الزامات مدیریت دانش

نویسنده: John S. Edwards

پروفسور مدیریت دانش

از مجموعه OR Essentials



این کتاب مروری بر مدیریت دانش با رویکردی جامع است که هم جنبه نرم و هم سخت آن را شامل می‌شود.

این کتاب به جای پرداختن به مدیریت دانش از یک بعد به‌طور مثال علوم کامپیوتر و یا یادگیری سازمانی، نگاهی کاملاً جامع و یکپارچه از تمام جوانب آن دارد. بخش‌های این کتاب بیانگر برترین مقالات مدیریت دانش ارائه شده در قرن بیست و یکم می‌باشد. مقالاتی از بزرگان این حوزه از جمله Ikujiro Nonaka, Frada Burstein و David Schwartz.

در بیشتر فصل‌های کتاب به اقدامات انجام شده در کنار تئوری پرداخته شده است.

فهرست مطالب

- مقدمه: تنظیم صحنه
- دانش مدیریت و مدیریت دانش: واقعیت و صورت‌های حقیقت
- اصول تئوری مدیریت دانش
- بازبینی تئوری خلق دانش: خلق دانش به عنوان یک فرایند ترکیبی
- ظرفیت جذب: یک عملیات پیشنهادی
- دانش به عنوان یک موضوع قابل اندازه‌گیری در زمینه‌های تجاری
- یک چارچوب مفهومی در صنعت بهداشت خانه
- مطالعه تسهیل‌گران مدیریت دانش در کشورهای مختلف
- انتقال دانش در سیستم‌های مدیریت دانش
- ارزیابی رفتار تسهیم دانش: توسعه و اعتبار سنجی
- بازیابی دانش: زیراکس و داستان مدیریت دانش
- مدیریت حجم زیادی از سرمایه‌های دانشی: مشکلات شناختی و سازمانی
- رمزگذاری دانش مشارکتی: استفاده از ویکی پدیا به عنوان مبنایی برای یادگیری هستی‌شناسی خودکار
- تصمیم‌گیری برای استفاده از ویکی سازمانی: نقش موسسات اجتماعی
- نقش شبکه‌های اجتماعی در خلق دانش

مجموعه OR Essentials ارائه دهنده تحقیقات انجام شده در مورد موضوعات خاص بین واحدی است که شامل طیف گسترده‌ای از اساسی‌ترین تا پیچیده‌ترین مسائل مختلف مرتبط به تحقیق در عملیات می‌باشد. این مجموعه بهترین مقالات تحقیقاتی از مهم‌ترین مجلات بخش تحقیق در عملیات را جمع‌آوری و ارائه می‌کند.

<http://mta.co.ir>