





## هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظامی  
سردبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- ابراهیم کاوسی
- حامد کوچک پور
- محمدحسن بختیاری
- هدی عباسی
- محمد فلاح
- زهرا شکبیا
- امیرمنصور عبداللہی
- نوید غلامی
- محمد رحمانی

ویراستار: زهرا شکبیا

طراح و صفحه آر: فاطمه فصیحی

## فهرست

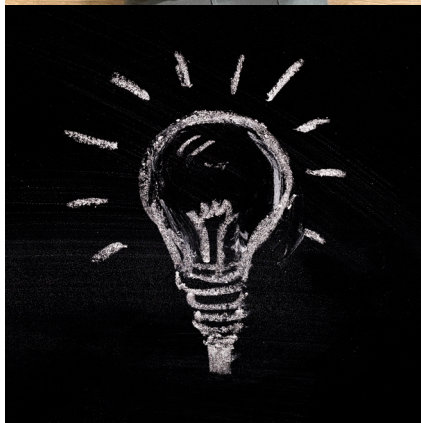
|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| موقعیت مدیریت دانش در آینده نزدیک                                | ۳  |
| چرا سیستم مدیریت دانش فرق می‌کند؟                                | ۸  |
| پیاده‌سازی طرح جامع مدیریت دانش در مجتمع فنی فولاد آلیاژ اسفراین | ۱۲ |
| استفاده تلفیقی از تکنیک‌های مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی نوری    | ۱۵ |
| موضوع دانش نیست، موضوع اقدام است...                              | ۱۹ |
| انتقال تجربه؛ کلیدی برای پیشگیری از حوادث                        | ۲۳ |
| محافظت از دارایی‌های فکری در مدیریت دانش                         | ۲۷ |
| دیجیتایزینگ روش‌های مدیریت دانش، یک رویکرد ضروری                 | ۳۱ |
| مزایای مدیریت دانش برای استخدام هوشمند در سازمان شما             | ۴۰ |
| کاربردهای یادگیری ماشینی در مدیریت دانش                          | ۴۴ |
| معرفی بزرگان                                                     | ۴۹ |
| معرفی کتاب مدیریت دانش                                           | ۵۰ |
| معرفی کنفرانس مدیریت دانش                                        | ۵۱ |







## 1 Vision



# موقعیت مدیریت دانش در آینده نزدیک

ترجمه و تدوین: **امیر خسروانی**

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

در دنیای مدرن و به سرعت در حال تغییر، مدیریت دانش (KM) نقش کلیدی و محوری دارد. این حوزه که روزگاری صرفاً به ذخیره‌سازی و بازیابی داده‌ها محدود می‌شد، امروزه به یک دارایی استراتژیک برای سازمان‌ها تبدیل شده است که به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند. در آینده نزدیک، مدیریت دانش تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری، نیازهای سازمانی و شناخت دانش به عنوان یک منبع حیاتی قرار خواهد گرفت. در این مطلب به بررسی روندها، تکنولوژی‌ها و تغییراتی می‌پردازد که انتظار می‌رود آینده مدیریت دانش را شکل دهند.

**هوش مصنوعی و یادگیری ماشین:**

**ارکان مدیریت دانش در آینده**

هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشینی (ML) در آینده مدیریت دانش نقش

”  
مدیریت دانش؛  
دارایی استراتژیک  
سازمان‌ها برای  
کسب مزیت رقابتی“

”  
پلتفرم‌های همکاری:  
ستون فقرات  
مدیریت دانش و  
تسهیل‌کننده تبادل  
دانش“

محوری ایفا خواهند کرد. این فناوری‌ها نه تنها فرآیندهای ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات را تسهیل می‌کنند، بلکه تحلیل‌های عمیق‌تری از داده‌ها را نیز ارائه خواهند داد. با استفاده از هوش مصنوعی، سیستم‌های مدیریت دانش قادر خواهند بود محتوا را به صورت خودکار دسته‌بندی، برچسب‌گذاری و سازمان‌دهی کنند و در نتیجه خطای انسانی را کاهش داده و سرعت جستجوی اطلاعات مرتبط را افزایش دهند. این سیستم‌ها به پیش‌بینی نقاط ضعف دانش، پیشنهاد محتوای مناسب و انطباق با ترجیحات کاربر بر اساس تعاملات قبلی می‌پردازند. این تحول منجر به ایجاد محیطی می‌شود که در آن داده‌ها به اطلاعات عملی تبدیل می‌شوند و به کارکنان این امکان را می‌دهد که سریع‌تر و با آگاهی بیشتری تصمیم‌گیری کنند.

## ۲ پلتفرم‌های همکاری و مدیریت دانش اجتماع

آینده مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای به همکاری و تعامل اجتماعی وابسته خواهد بود، به ویژه با افزایش کار از راه دور و تیم‌های توزیع شده در سطح جهانی. پلتفرم‌های همکاری به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش عمل خواهند کرد و تبادل دانش را در مرزهای سازمانی تسهیل می‌کنند. این پلتفرم‌ها شامل فضاهای کاری مشترک، جوامع حرفه‌ای و فروم‌های آنلاین هستند که قدرت دانش جمعی را به کار می‌گیرند. این ابزارهای همکاری به طور یکپارچه در چارچوب‌های سازمانی موجود ادغام خواهند شد و محیط‌هایی را ایجاد خواهند کرد که در آن هر دو نوع دانش، یعنی دانش صریح و ضمنی به راحتی در دسترس باشد. این تغییر منجر به تقویت شبکه‌های حرفه‌ای، یادگیری مداوم و نوآوری بیشتر خواهد شد.

## ۳ تقویت امنیت داده‌ها و حاکمیت

با افزایش حجم داده‌ها، نیاز به استانداردهای محکم مدیریت دانش، امنیت و حاکمیت در سال‌های آینده به امری ضروری تبدیل خواهد شد. سیستم‌های مدیریت دانش آینده بر امنیت داده‌ها، رعایت مقررات و حفاظت از حریم خصوصی تأکید خواهند کرد. سازمان‌ها باید با مقررات جهانی پیچیده‌ای مانند GDPR در اروپا و CCPA در ایالات متحده سازگار شوند و در عین حال، شیوه‌های امن مدیریت داده‌ها را حفظ کنند. حاکمیت در مدیریت دانش شامل تکنیک‌های پیشرفته‌ای مانند طبقه‌بندی داده‌ها، کنترل دسترسی و



فناوری‌های رمزگذاری خواهد بود. این اقدامات برای حفظ اعتماد مشتریان، حفاظت از مالکیت معنوی و اطمینان از پایداری بلندمدت ابتکارات مدیریت دانش ضروری خواهند بود.



## ۴ ایجاد فرهنگ سازمانی محور دانش

یکی از روندهای کلیدی در آینده مدیریت دانش، توسعه فرهنگ‌های سازمانی محور دانش است. در این فرهنگ‌ها، مدیریت دانش بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های اصلی سازمان خواهد بود و به‌عنوان یک فرایند مکمل شناخته نمی‌شود. این‌گونه فرهنگ‌ها یادگیری مداوم، ارتباطات باز و تبادل بی‌وقفه دانش را ترویج می‌کنند. رهبران سازمانی نقش محوری در ایجاد این محیط‌ها ایفا خواهند کرد و با سرمایه‌گذاری در آموزش‌ها، کارگاه‌ها و برنامه‌های تشویقی، فرهنگ یادگیری را تقویت خواهند کرد. این تغییر فرهنگی منجر به تشویق کارکنان به رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش خواهد شد و مدیریت دانش را به بخشی طبیعی از جریان کار روزانه آن‌ها تبدیل خواهد کرد.

## ۵ کلان‌داده و تحلیل‌ها: موتور محرک تحول مدیریت دانش



کلان‌داده و تحلیل‌های پیشرفته در سال‌های آینده همچنان در صدر مدیریت دانش خواهند بود. تحلیل حجم بالای داده‌ها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که الگوها را شناسایی کرده، بینش‌ها کسب کنند و برنامه‌ریزی استراتژیک را هدایت کنند. تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده نقش حیاتی در پیش‌بینی روندهای آینده، شناسایی ریسک‌ها و کشف فرصت‌ها ایفا خواهند کرد و به شرکت‌ها کمک خواهند کرد تا در رقابت پیشی بگیرند. سیستم‌های مدیریت دانش آینده ابزارهای تحلیلی پیشرفته‌ای را ادغام خواهند کرد که داشبوردهای بلادرنگ، معیارهای عملکرد و تحلیل‌های روند را ارائه می‌دهند. این سیستم‌ها نه تنها دانش صریح را ذخیره می‌کنند، بلکه به استخراج دانش ضمنی از منابع داده‌های غیرساختاریافته مانند ایمیل‌ها، تعاملات در رسانه‌های اجتماعی و جلسات ضبط‌شده می‌پردازند. بینش‌های به‌دست‌آمده از تحلیل کلان‌داده برای هدایت استراتژی‌های مدیریت دانش پیشگیرانه و آگاهانه ضروری خواهند بود. آینده مدیریت دانش به‌طور قابل‌توجهی تحت تأثیر کیفیت تجربه کاربری

## ۶ اولویت دادن به تجربه کاربری (UX) در سیستم‌های مدیریت دانش



(UX) خواهد بود. سازمان‌ها رویکردی کاربرمحور را اتخاذ خواهند کرد تا اطمینان حاصل کنند که دانش به راحتی قابل دسترسی، مرتبط و جذاب است. رابط‌های کاربری شهودی، طراحی پاسخگو و ناوبری آسان برای افزایش قابلیت استفاده از پلتفرم‌های مدیریت دانش ضروری خواهند بود. فناوری‌های نوظهوری مانند واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) نیز در مدیریت دانش نقش مهمی ایفا خواهند کرد، به‌ویژه در زمینه آموزش و انتقال دانش. این فناوری‌های غوطه‌ور روش‌های تعاملی و جذابی را برای دسترسی به اطلاعات ارائه می‌دهند و مفاهیم پیچیده را قابل فهم‌تر می‌سازند. تجربه مثبت کاربری به افزایش نرخ پذیرش و بهبود کلی اثربخشی سیستم‌های مدیریت دانش منجر خواهد شد.



## ۷ نقش مدیریت دانش در حمایت از چابکی و نوآوری سازمانی

با تبدیل شدن عدم قطعیت و تغییرات سریع به یک هنجار، توانایی سازگاری سریع برای سازمان‌ها به امری حیاتی تبدیل خواهد شد. مدیریت دانش نقش اساسی در حمایت از چابکی سازمانی ایفا خواهد کرد و ابزارها و فرایندهای لازم برای ضبط و به کارگیری درس‌های آموخته شده، شناسایی بهترین شیوه‌ها





مدیریت دانش؛  
تقویت‌کننده نوآوری  
و تسهیل‌گر همکاری  
میان‌عملکردی و  
جریان آزاد ایده‌ها

<https://bloomfire.com/blog/knowledge-management-trends/>  
<https://blog.invgate.com/the-future-of-knowledge-management>  
<https://kmslh.com/blog/the-top-5-trends-of-knowledge-management-systems-in-2023/>  
<https://www.clearpeople.com/blog/knowledge-management-trends-2024>  
<https://www.evalueserve.com/blog/knowledge-management-in-2025-5-key-trends-shaping-the-future/>  
<https://theecmconsultant.com/knowledge-management-trends/>  
<https://enterprise-knowledge.com/top-knowledge-management-trends-2024/>  
<https://helpjuice.com/blog/top-knowledge-management-trends-and-statistics-in-2024>

و گسترش سریع دانش را فراهم می‌کند. ادغام روش‌های چابک با مدیریت دانش مؤثر به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به‌سرعت تغییر کنند، به نیازهای بازار پاسخ دهند و با پیشرفت‌های فناوری سازگار شوند. مدیریت دانش همچنین نوآوری را تقویت خواهد کرد و با تسهیل همکاری‌های میان‌عملکردی و جریان آزاد ایده‌ها، محیط‌هایی را ایجاد می‌کند که در آن تخصص، بازخورد و راه‌حل‌های جدید تشویق می‌شوند. در آینده نزدیک، مدیریت دانش نه تنها به‌عنوان یک انبار دانش بلکه به‌عنوان یک کاتالیزور برای خلاقیت و محرکی برای رشد پایدار دیده خواهد شد.

## نتیجه‌گیری

موقعیت مدیریت دانش در آینده نزدیک آماده تغییرات تحولی است که به‌وسیله پیشرفت‌های فناوری، نیازهای در حال تحول سازمانی و تأکید مجدد بر دانش به‌عنوان یک **دارایی استراتژیک** شکل خواهد گرفت. از ادغام هوش مصنوعی گرفته تا سیستم‌های غیرمتمرکز، مدیریت دانش مرزهای سنتی را شکسته و به‌طور فزاینده‌ای هوشمند، تعاملی و سازگار خواهد شد. سازمان‌هایی که در مدیریت دانش آینده سرمایه‌گذاری کنند، بهتر قادر به مقابله با پیچیدگی‌ها، بهره‌برداری از تخصص جمعی و حفظ نوآوری در یک محیط در حال تغییر سریع خواهند بود.



## 2 New Insight



# چرا سیستم مدیریت دانش فرق می‌کند؟

ترجمه و تدوین: ابراهیم کاوسی

کارشناس مدیریت دانش در شرکت مبین انرژی خلیج فارس

معمولا در سازمان‌ها یک یا چند سیستم مدیریتی در حوزه‌های مختلف پیاده‌سازی و استقرار داده شده‌اند که بخش قابل توجهی از کارکنان نسبت به نقش، اهمیت و ارزش سازمانی آن‌ها در ابهام هستند و به همین دلیل نیز جز برای رفع تکلیف، کوششی درخور و مشارکتی موثر در مراحل پیاده‌سازی و نهادینه کردن آن ندارند که به نوع تلقی آن‌ها یعنی غیرکاربردی بودن این سیستم‌ها برمی‌گردد. اما به دلایلی که در ادامه گفته خواهد شد این موضوع می‌تواند برای سیستم مدیریت دانش تا اندازه زیادی متفاوت باشد که برای اثبات این ادعا بهتر است مقداری مفاهیم مرتبط با مقوله «دانش» و اشکافی شود تا در پایان نتیجه‌گیری سهل و هموارتر گردد.



مجموعه "استقرار مدیریت دانش"

## اجزای مزایای چارچوب مدیریت دانش چیست؟

طراحی و تدوین توسط مشاوران توسعه آینده

خرداد ۱۴۰۰

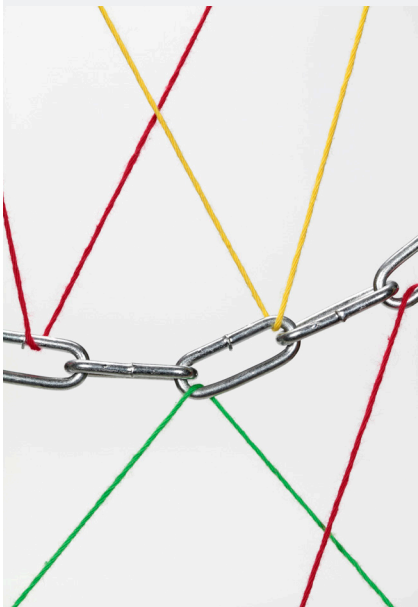
مشاهده فیلم

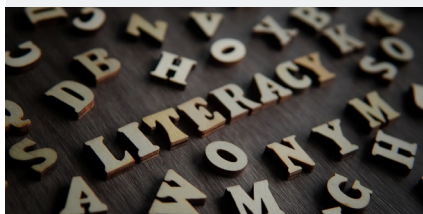
## دانایی به مثابه یک درخت؛ از بینش تا سواد

"دانایی" در نتیجه تعامل و انس دراز آهنگ انسان ها با محیط اجتماعی خود بوجود می آید که اگر آن را به مثابه یک درخت تشبیه کنیم؛ ریشه این درخت دانایی همان «بینش و منش» نام دارد که بخش پنهان و ناخودآگاه جامعه است. کسر بسیار کمی از این بینش و منش که به خودآگاه آمده «دانش و روش» است که قابل تشبیه به تنه و شاخه های درخت دانایی است. مثل دانش کشاورزی که ممکن است مکتوب هم نباشد. در طول تاریخ با هدف حفظ و نگهداشت، بخش کوچکی از این دانش و روش روی کاغذ آورده و نوشته می شود و در واقع عینت پیدا می کند که «سواد» و «مهارت» نام دارد به عبارتی سواد جسد دانش است و مهارت جسد روش که همان برگ و بار درخت دانایی است. در این مرحله است که سواد و مهارت می تواند از دانش و روش و به تبع بینش و منش جدا شده و از یک سرزمین به سرزمین دیگر کوچ کند.

## پیوند دانش واردات با فرهنگ بوم؛ ضرورت ها و چالش ها

اگر سواد و مهارت با بینش و منش میزبان همانند پیوند قلمه یک جوانه به یک درخت دیگر پیوند بخورد می تواند دستاوردهای بدیعی بوجود آورد، در غیر این صورت به تقلیدی کورکورانه تنزل خواهد یافت؛ تقلیدی تهی از خلاقیت و ابتکار که میرا خواهد بود. البته این پیوند از هر سرشاخه ای به هر درختی ممکن نیست و فرزندان در کسوت باغبانان مجرب قادرند تجانس





”  
داناایی؛ نتیجه تعامل  
انسان‌ها با محیط  
اجتماعی و ریشه آن  
«بینش و منش»“

”  
سواد؛ جسد دانش و  
مهارت؛ جسم روش  
درخت داناایی“

سرشاخه‌های وارداتی با درخت داناایی را درک و ماهرانه چنین پیوندی را بوجود آورند. حال اگر دانشی از بیرون به سرزمین ایران راه پیدا کند و در عمل نتوانند مسئله‌ای از این سرزمین حل‌وفصل نمایند همانند این است که آن سواد نتوانسته به درخت داناایی ما پیوند بخورد و به برگ و بار بنشیند بنابراین اتصال آن در حد کام و زبانه در حرفه نجاری و فاقد روح خواهد بود؛ البته چنین سوادى را «سواد مستاصل» نیز می‌نامند.

از مشت نمونه خروار می‌توان به ورود مهارت (فناوری) حفاری و برداشت آب از چاه‌های عمیق که مخصوص سرزمین‌های پر باران و آبرسال است اشاره کرد که با سرعت باورنکردنی سبب خشکی فزاینده رودخانه‌ها، تالاب‌ها و میکدن آخرین قطره‌های آب سفره‌های نحیف زیرزمینی کشور شده و زیست‌پذیری دراین جغرافیای کم‌بارش را در وضعیت سختی قرار داده است. این درصورتی است که ایرانیان خردمند در درازنای تاریخ با شناخت عمیق از مولفه‌های زیست در این سرزمین به فناوری قنات دست یافته بودند. به همین دلیل هم برخی از سیستم‌های مدیریتی وارداتی بدون عبور کردن از هاضمه فرهنگی ایران و بازتعریف عالمانه آن‌ها متناسب با ذخیره اندیشگی بومی، نتوانسته‌اند با بینش و منش سرزمین ما همخوان و همخون گردند و چنان که باید به اصطلاح جا بیفتند تا جایی که بیش از دو دهه از پیاده‌سازی بعضی از آن‌ها در سازمان‌ها می‌گذرد ولی هنوز کارکرد معنایی آن روشن نیست و به زینت مجالس و تزیین سربرگ‌های ادارى محدود شده‌اند.

اما به دلایل تاریخی و فرهنگی زمینه‌های لازم برای استقرار و نشو و نماى مدیریت دانش در ایران فراهم است. اگرچه از دیر زمان جمعیت کثیری از مردم از سواد خواندن و نوشتن معمول برخوردار نبودند ولی بخاطر وجود اندیشمندان و بزرگانی همچون ابوریحان بیرونی، خوارزمی، ابن سینا، فردوسی، سعدی، حافظ و ... یک «نظام فرهیختگی» شکل گرفته بود که دانش‌ها و مهارت‌های اکتسابی هم بشکل شفاهی و سینه به سینه و هم بصورت کتابت در قالب متون، روایت‌ها، داستان‌ها، قصه‌ها و اشعار نسل به نسل دست به دست شده‌اند و طرفه آن که بسیاری از دانش‌هایی که به سواد و مهارت نیز تبدیل شده یعنی مکتوب و مضبوط گردیده ولی باز هم خطر نسیان از آن‌ها دور نشده است که ناچار شده‌اند با برساختن روایت‌های عمیق‌تر و جذاب‌تر به جان‌دار کردن و تداوم آن‌ها کمک کنند. بنابراین با وجود زمینه‌های بسیار مستعد، بستر برای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش تا اندازه زیادی فراهم است فقط کافی است با سرپنجه مهارت و تدبیر، نسبت به پیوند این سیستم







### 3 Case Study



## پیاده‌سازی طرح جامع مدیریت دانش در مجتمع صنعتی فولاد آلیاژی اسفراین

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

مجتمع صنعتی اسفراین به عنوان بزرگترین واحد تولید کننده مقاطع و قطعات **فولاد آلیاژی** در کشور، یکی از واحدهای عظیم صنعتی است که در شهرستان اسفراین، واقع در کیلومتر ۱۲ جاده اسفراین به بنجورد واقع شده است. در حال حاضر، ظرفیت اسمی این مجتمع، تولید سالانه ۸۰ هزار تن محصولات آهنگری شده و ۱۲۰ هزار تن شمش ریخته‌گری شده است که تا ۱۸۰ هزار تن تولید شمش و بلوم گرد به روش ریخته‌گری پیوسته قابل توسعه می‌باشد. عملیات اجرایی مجتمع، در سال ۱۳۷۰ آغاز و در سال ۱۳۷۵ فاز اول آن، مشتمل بر کارگاه آهنگری شعاعی به بهره‌برداری رسید.

طرح جامع مدیریت دانش در مجتمع صنعتی اسفراین با هدف ایجاد حافظه دانشی سازمان و رویه‌هایی برای اخذ به هنگام دانش پرسنل در حین فرآیندهای



ترکیب مدل‌های  
نوناکا و تاکوچی  
و APQC؛ مبنای  
متدولوژی مدیریت  
دانش در مجتمع  
صنعتی اسفراین

APQC®



مستندسازی  
تجارب خبرگان؛  
راهکاری برای جبران  
خسارت‌های ناشی  
از خروج متخصصان  
سازمان

کاری اجرا شد. این طرح شامل مجموعه‌ای از راه حل‌های فرهنگ‌سازی بود که پرسنل را علاقه‌مند به تسهیم دانش‌هایشان کرد و در ضمن نحوه ارائه و ثبت انواع دانش را به آن‌ها آموخت.

مبنای اصلی متدولوژی مورد استفاده در طرح جامع مدیریت دانش مجتمع صنعتی اسفراین را ترکیبی از مدل‌های نوناکا و تاکوچی و APQC تشکیل می‌دهد. در این متدولوژی سعی شده تا با توجه به فرآیندهای تبدیل دانش آشکار به ضمنی و بالعکس در مقیاس‌های فردی، جمعی و سازمانی و همچنین چرخه‌های درونی و بیرونی، ابتکاراتی بر اساس مدل سه ستونی مدیریت دانش (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی) ایجاد و برای پشتیبانی از فرآیندهای مذکور به کار گرفته شود.

در این راستا پروژه‌ای با ۶ فاز اصلی در سال ۱۴۰۱ آغاز شد:

- (۱) سنجش بلوغ مدیریت دانش، تدوین نقشه راه مدیریت دانش و استخراج درخت فیلدهای دانشی (به‌عنوان بستر نقشه دانش سازمان)
- (۲) طراحی ساختار سازمانی و رویه‌های مدیریت دانش
- (۳) فرهنگ‌سازی و آموزش برای ثبت، تسهیم و اخذ دانش
- (۴) تشکیل و راهبری انجمن‌های خبرگی (COP)
- (۵) آموزش تخصصی و اجرای فرآیند مستندسازی تجارب خبرگان
- (۶) نصب و استقرار نرم‌افزار جامع مدیریت دانش (۴.۲ MTAShare)

## ابزاری کاربردی به نام (COP)

گروهی از افراد که در مورد یک موضوع معین، تخصص و علاقه‌مندی‌های خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشته و به منظور تعمیق یادگیری در حوزه کاری خود، دائماً به تعامل و همکاری اقدام می‌ورزند را شبکه‌های دانشی یا انجمن خبرگی گویند.

در این پروژه حول ۹ موضوع کلیدی زیر جلسات انجمن خبرگی با حضور افراد کلیدی واحدهای مربوطه برگزار شد:

۱. تنظیم پمپ‌های پارکر SPX۶۵
۲. فولادسازی در واحد متالورژی ثانویه
۳. آهنگری مقاطع پله‌ای

۴. تولید فولادهای ابزار سردکار؛ حساسیت‌ها و شرایط کنترلی
۵. تولید شیر سر چاهی گیت ولو ۲ به روش آهنگری قالب بسته با پرس ۶۳۰۰
۶. نوع آماده‌سازی و کالیبراسیون دستگاه کوانتومتری
۷. نظافت محل تعمیرات و تمیزکاری سطح بلت‌ها و تعمیر آن‌ها
۸. کنترل مواد اولیه و نحوه نمونه‌برداری
۹. تنظیم الکترودهای سیستم زمینس کوره EAF



## حفظ دروس آموخته افراد در حال بازنشستگه به کمک ابزار مستندسازی تجارب خبرگان (KA)

مستندسازی تجارب خبرگان راه‌حلی موثر برای جبران خسارت‌های ناشی از خروج خبرگان و متخصصان سازمان است. مخاطبان اصلی راهکار مستندسازی تجارب خبرگان و استخراج دانش، متخصصان در آستانه بازنشستگی و جابجایی‌های فراوان در پست‌های مدیریتی و عملیاتی هستند. در این راستا و براساس پروژه مذکور مقرر شد تجارب و به‌روش‌ها در ارتباط با فرآیندهای مورد استفاده در مجتمع از طریق مصاحبه حضوری با افراد کلیدی استخراج شود. افرادی که در این مسیر همراه ما بودند و به بیان تجربیات خود پرداختند، در ادامه معرفی شده‌اند:

- آقای حمزه حسین‌زاده با سمت ریاست تعمیرات مکانیک و تاسیسات ذوب
- آقای ابراهیم عزیزی با سمت ریاست برق و اتوماسیون ذوب
- علی حسین‌زاده با سمت سرپرست کارگاه ریخته‌گری







## 4 Case Study



# استفاده تلفیقی از تکنیک‌های مدیریت دانش در شرکت پتروشیمه نوری

ترجمه و تدوین: محمدحسن بختیاری

کارشناس ارشد مدیریت دانش

شرکت پتروشیمی نوری چهارمین شرکت آروماتیک ایران است که به‌عنوان بزرگ‌ترین تولید کننده مواد آروماتیکی در ایران و یکی از بزرگ‌ترین مجتمع‌های آروماتیکی در دنیا شناخته می‌شود. این شرکت از جمله طرح‌های استراتژیک برنامه ۵ ساله سوم شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بوده است که در حال حاضر از جمله مجتمع‌های زیرمجموعه شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس (هلدینگ خلیج فارس) می‌باشد. پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش در پتروشیمی نوری از سال ۱۳۹۷ الی ۱۳۹۹ در حوزه‌های پایلوت انجام شد و در طی سال‌های ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۳ دو طرح توسعه مدیریت دانش در این شرکت اجرا شده است. اکنون سامانه مدیریت دانش پتروشیمی نوری به عنوان منبع قابل رجوع و غنی از دانش مورد نیاز کارکنان، شناخته شده و چرخه پویای ثبت، ارزیابی، تسهیم و بکارگیری دانش، نشانه موفقیت این





شرکت در استقرار نظام مدیریت دانش است. مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت به شرح ذیل است:

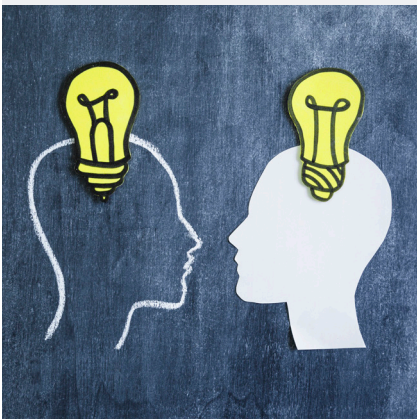
- تعهد و پشتکار واحد متولی مدیریت دانش در توسعه مدیریت دانش
- ثبات مدیریتی و حمایت مدیران ارشد شرکت از مدیریت دانش
- در نظر گرفتن مدیریت دانش در خط مشی و برنامه استراتژیک شرکت
- اتصال نظام مشارکت در مدیریت دانش به نظام ارزیابی عملکرد و پاداش شرکت

- ادغام چرخه دانش در فرایندهای کلیدی شرکت
- پیاده‌سازی تکنیک‌های موثر مدیریت دانش جهت شناسایی، غنی‌سازی، تسهیم، ثبت، نگهداری و بکارگیری دانش‌های کلیدی



## تلفیق دو تکنیک انجمن خبرگه و استخراج دانش برای اولین بار در پتروشیمی نوری

یکی از اقدامات خاص در پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش در پتروشیمی نوری، تلفیق دو تکنیک **انجمن خبرگی** و استخراج دانش خبره بود که در ادامه پس از مرور روش اجرای تکنیک‌ها به صورت جداگانه شرح داده می‌شود. تکنیک «انجمن خبرگی» یا Communities of Practice به‌عنوان یکی از رویکردهای موثر در مدیریت دانش در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این تکنیک از مفهوم ایجاد انجمن‌ها یا گروه‌های کاری با هدف به اشتراک‌گذاری تجربیات، دانش، و مهارت‌ها برای حل مشکلات مشترک و ارتقاء دانش افراد سازمانی استفاده می‌کند. به‌طور معمول، محوریت انتقال دانش در انجمن خبرگی به صورت ضمنی به ضمنی و از طریق پرسش و پاسخ، تعامل و گفت‌گو است.





روش اجرای تکنیک انجمن خبری به شرح ذیل است:

- شناسایی حوزه‌های دانشی
- اولویت‌بندی و انتخاب حوزه‌های کلیدی
- شناسایی خبرگان حوزه‌های دانشی منتخب
- برگزاری جلسه آموزشی و توجیهی با خبرگان حوزه مربوطه
- شناسایی موضوعات جلسات انجمن‌های خبری و تدوین اهداف برگزاری حول موضوعات منتخب
- برگزاری جلسات و راهبری انجمن‌های خبری
- طراحی و ایجاد رویه و دستورالعمل جهت برگزاری انجمن‌های خبری به صورت مستمر



### تکنیک‌های مستندسازی تجارب خبرگان در پرتوشیم نوری

خبرگان سازمان مرجعی ارزشمند از درس‌آموخته‌های سازمانی هستند که به راحتی با بازنشستگی یا هرگونه جدایی از سازمان فراموش می‌شوند و شرکت‌ها هر ساله بخش عظیمی از سرمایه‌های دانشی خود را با خروج آن‌ها از دست می‌دهد. خبرگان سازمانی با شاخص‌هایی مانند سابقه کاری، مرجعیت تخصصی و مدیریتی و نیز همراهی در لحظات تاریخی سازمان متمایز می‌شوند. مستندسازی تجارب خبرگان تلاشی ساختاریافته برای شناسایی خبرگان و برترین درس‌آموخته‌های آن‌ها و سپس اجرای تکنیک‌هایی برای استخراج این بسته‌های دانشی و تدوین و بازنشر آن‌ها است. دستاورد مستندسازی تجارب خبرگان در مدیریت دانش که به عنوان مصاحبه استخراج دانش نیز شناخته می‌شود، بسته‌های ارزشمند دانش‌های پنهان سازمانی است که هر یک می‌تواند در آینده از تکرار یک اشتباه بزرگ جلوگیری کرده و یا زمینه‌ساز توسعه‌ای جدید باشد.



دستاورد

مستندسازی تجارب خبرگان؛ بسته‌های ارزشمند دانش‌های پنهان برای جلوگیری از اشتباهات و ایجاد توسعه‌های جدید



تلفیق تکنیک‌های  
انجمن خبرگی و  
استخراج دانش خبره  
در شرکت پتروشیمی  
نوری برای  
مستندسازی دانش  
خبرگان کلیدی در  
نگهداری و تولید

روش اجرای تکنیک استخراج دانش به شرح ذیل انجام می‌شود:

- شناسایی خبرگان و اولویت‌بندی آن‌ها
- تعیین حوزه کلیدی دانش خبرگان
- تخصیص تکنیک‌های مستندسازی تجارب خبرگان
- شخصیت‌شناسی خبره
- راهبری جلسات مصاحبه استخراج سرخط‌های دانشی توسط مصاحبه‌کننده و تسهیلگر دانش
- جلسات مصاحبه استخراج و مستندسازی دانش
- تدوین بسته‌های دانشی و اخذ بازخورد از خبره
- قالب‌دهی و انتشار مکتوب و الکترونیکی دانش‌های خبره (مولتی مدیا)

### تلفیق دو تکنیک انجمن خبرگی و استخراج دانش برای اولین بار در پتروشیمی نوری

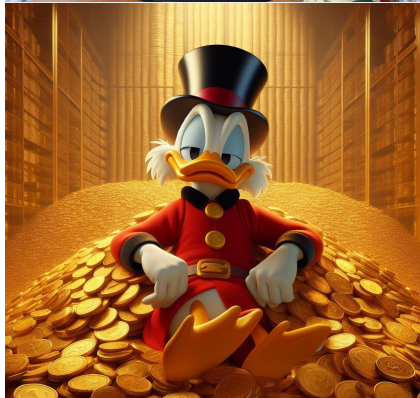
در شرکت پتروشیمی نوری برای اولین بار از تلفیق دو تکنیک انجمن خبرگی و استخراج دانش خبره جهت شناسایی، تسهیم، غنی‌سازی و مستندسازی دانش خبرگان کلیدی در حوزه‌های نگهداری و تعمیرات و همچنین تولید و بهره‌برداری استفاده شده است. متدولوژی اجرای این طرح تلفیقی به شرح ذیل اتفاق افتاد:

- شناسایی خبرگان کلیدی
- تعیین حوزه‌های تخصصی و دانشی هر یک از خبرگان
- شناسایی و تعیین مخاطبان اصلی و داوطلبان شرکت در جلسه تسهیم دانش خبره (افراد) که نیازمند یادگیری و بحث و تبادل نظر با خبره بودند و افراد علاقه‌مند به موضوع)
- تشکیل جلسه انجمن خبرگی پیرامون موضوع دانش خبره با حضور مخاطبان و مصاحبه‌کنندگان استخراج دانش
- استخراج دانش خبره از طریق مصاحبه‌کننده و انجام سوالات تکمیلی از سوی مخاطبان و پرسش و پاسخ بین خبره و مخاطبان جهت غنی‌سازی و تکمیل بسته دانشی

در این روش تلفیقی، مزایای انجمن خبرگی از جمله فضای آزاد و دوستانه و محیط مناسب جهت پرسش و پاسخ و انتقال دانش ضمنی به ضمنی فراهم است و از طرفی دیگر با توجه به اینکه اکثریت مخاطبان دانش در جلسه حاضر هستند، سوالات تکمیلی مخاطبان، منجر به بهبود رویه مصاحبه استخراج دانش و غنی‌تر شدن و کاربردی‌تر شدن دانش استخراج شده خبره خواهد شد.







## موضوع دانش نیست، موضوع اقدام است...

ترجمه و تدوین: هدی عباسی

کارشناس ارشد مدیریت دانش

اسکروج مک داک که در سال ۱۹۴۷ توسط کمپانی دیزنی خلق شد، یک شخصیت کارتون فوق‌العاده ثروتمند و بدنام است. او اتفاقی پر از سکه دارد که در آن «شنا» می‌کند و از پولی که هیچوقت خرج نمی‌کند، احساس رضایت دارد.

اسکروج مک داک استعاره‌ای از نحوه برخورد سازمان‌ها با دانش است. آن‌ها مقادیر بی‌پایانی از داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کرده و به ظرفیت خود برای ذخیره آن افتخار می‌کنند. اما تنها چیزی که از دست می‌رود فضای فیزیکی پر از دانش است؛ که البته با توجه به دیجیتالی بودن بیشتر اطلاعات در زمان کنونی این امر نیز امکان‌پذیر نیست.

”

ما به یک پارادایم جدید برای چگونگی اندیشیدن به دانش نیاز داریم. ما نیاز به تمرکز کمتر روی فناوری و توجه بیشتر به چگونگی تبدیل آن دانش به موضوعی مفید داریم. و همه چیز با نحوه رفتار شما با افرادی که از آن استفاده خواهند کرد (دانشکاران) شروع می‌شود.“

با این حال، سازمان‌ها نمی‌توانند در مورد دانش خود صرفه‌جو یا مقتصد باشند چراکه صرفاً ذخیره کردن آن ارزشی ندارد. در عوض، باید از طریق تصمیم‌گیری‌ها به نتایج ملموس تجاری و عملی تبدیل شود. برخلاف اسکروج، «شنا کردن» در وسعت دانش شما به خودی خود پاداش شایسته‌ای نیست. ما به یک پارادایم جدید برای چگونگی اندیشیدن به دانش نیاز داریم. ما نیاز به تمرکز کمتر روی فناوری و توجه بیشتر به چگونگی تبدیل آن دانش به موضوعی مفید داریم. و همه چیز با نحوه رفتار شما با افرادی که از آن استفاده خواهند کرد (دانشکاران) شروع می‌شود.

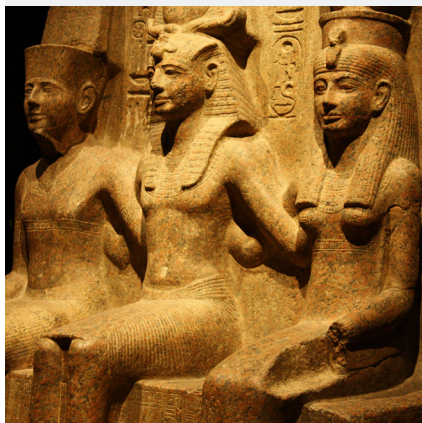
### در واقعیت چگونه با دانش رفتار می‌کنید؟

پیتر دراگر با درک اهمیت نوع جدیدی از کارمندان سازمان، اصطلاح «دانشکار» را ابداع کرد. او متوجه شد که بسیاری از سازمان‌ها برای دانشکاران آماده نبوده و برای مدیریت آن‌ها تلاش خواهند کرد. حق با او بود... به کارگیری دانش امری کاملاً جدید نیست. کاهنان مصر باستان یاد گرفتند که چگونه رودخانه نیل را رام کنند تا یک جامعه کشاورزی پر رونق ایجاد کرده و دانش خود را به تکنیک‌های مؤثر برای مدیریت طغیان نیل تبدیل کنند و یکی از تمدن‌های بزرگ تاریخ را به وجود آورند. با این حال، امروزه سازمان‌ها اغلب با دانشکاران به عنوان چرخ‌دنده‌های ماشین برخورد می‌کنند.



در اینجا یک آزمایش برای شما و سازمانتان وجود دارد. به ازای هر بله، ۱ امتیاز به خود بدهید:

- آیا از برنامه‌ریزی جلسات پشت سر هم جلوگیری می‌کنید؟
- آیا زمانی که هیچ ملاقات یا حواس پرتی مجاز نیست، فرایند «کار عمیق» را اعمال می‌کنید؟



نمی‌توان گفت  
که فناوری حلقه  
مفقوده دانش است.  
فناوری بیرون است  
و می‌توانید آن را  
بخرید.



- آیا دائماً کارمندان را در مورد جدیدترین تکنیک‌های داده ارتقا می‌دهید؟
  - آیا تعداد بینش یا ایده‌های تولید شده از دانش خود را دنبال می‌کنید؟
  - آیا فرهنگی دارید که نیازی به پاسخ فوری به ایمیل‌ها یا پیام‌ها ندارد؟
- هر چه به نمره کل ۵ نزدیکتر شوید، ارزش بیشتری برای دانش قائل هستید. اگر نمره ۰ یا نزدیک به آن بگیرید، به طور جدی به دانش فکر نمی‌کنید.

## مشکل تکنولوژی نیست...

چالش فناوری دانش حل شده است. فناوری به پیشرفت خود ادامه خواهد داد، اما راه‌حل‌های امروزی نیز به اندازه کافی خوب هستند. انبارهای داده، پردازش زبان طبیعی، یادگیری ماشین، گزارش‌دهی داده‌ها، و تعداد بی‌شماری از دسته‌بندی‌های دیگر گزینه‌های بسیار خوبی برای دانش محسوب می‌شوند. در اصل، نمی‌توان گفت که فناوری حلقه مفقوده دانش است. فناوری بیرون است و می‌توانید آن را بخرید.

قیاس در اینجا بازار گوشی‌های هوشمند است. آخرین آیفون نسبت به نسخه‌های قبلی پیشرفت‌هایی دارد، اما همه آن‌ها گوشی‌های خوبی هستند. شما می‌توانید تمام کارهای ضروری را به خوبی انجام دهید.

صنعت مرتبط با دانش هم در همین نقطه قرار دارد. زمان آن فرا رسیده که روی چگونگی تبدیل دانش به بینش عملی تمرکز کنیم. فناوری در اینجا نقش خواهد داشت. فروشندگان به استفاده از یادگیری ماشین برای ارائه بینش‌های مرتبط ادامه خواهند داد. اما تبدیل دانش به عمل نیز به معنای در نظر گرفتن روانشناسی انسان است. هوش مصنوعی ممکن است روزی این مشکل را حل کند. در این میان، ما به رویکردهای جدید نیاز داریم.

## تبدیل دانش به حکمت

ویل دورانت، مورخ، فیلسوف و نویسنده معروف کتاب «تاریخ تمدن» می‌نویسد: «هوش، عقلی است که پاهایش بر روی زمین است». این یک نقل قول عالی برای تأکید بر آنچه ما در تلاش هستیم در هنگام تبدیل دانش به عمل به دست آوریم، است. برای اینکه دانش مفید باشد، باید دو پا به طور محکم زمین را لمس کند. به عبارت دیگر، همان نتایج استفاده از دانش در کسب‌وکار. ما در مورد درآمد، سود، هزینه، حفظ استعدادها و غیره صحبت می‌کنیم.



در ادامه ۳ پیشنهاد برای شما در این خصوص بیان می‌شود:



ابتدا، ردیابی تأثیر دانش را شروع کنید. برای برخی از سازمان‌ها، این به معنای ردیابی تعداد بینش مفید تولید شده در هر هفته است. برای دیگران، این به معنای گرفتن زمانی است که یک داده خاص در تصمیم‌گیری مفید بوده است. اگر همه این مشارکت‌های کوچک را دنبال نکنید، ارزش دانش را کاهش خواهید داد.

دوم، به ایجاد روال‌هایی برای تبدیل دانش فکر کنید. به عنوان مثال، بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر کتاب‌های تصمیم‌گیری را طراحی می‌کنند که تیم‌ها را در مورد نحوه برخورد با تصمیمات پیچیده مانند مقابله با یک بحران یا تجزیه و تحلیل پیش‌بینی هزینه‌های از دست رفته راهنمایی می‌کند. ایده دیگر میزبانی جلسات (WDIM) What Does It Mean است که در آن یک تیم درباره اهمیت یک دانش خاص بحث می‌کند.



سوم، حفاظت از خلق دانش. به پنج سوال بالا برگردید و در فرهنگ شرکت خود تغییراتی ایجاد کنید. دانش برای فکر کردن به زمان نیاز دارد و اگر در ایمیل‌ها و جلسات پشت سر هم غرق شوید، نمی‌توانید این کار را انجام دهید.

## ودرنهایت...

اسکروج مک داک می‌توانست بدون خرج کردن، یک اتاق پر از سکه برای خود نگه دارد. شاید او مجبور بود در موقعیت خود در دهه ۱۹۷۰ با تورم بالا در این مورد تجدید نظر کند، اما این نگرانی ما نیست. سازمان‌ها نمی‌توانند به احتکار دیجیتالی دانش ادامه دهند. سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دانش‌محور باید صورت گیرد و بازگشت سرمایه (ROI) را فراهم کند. همه چیز با تصمیم‌گیری‌های مختلف شروع می‌شود.



# 6 KM & HSE



## انتقال تجربه؛ کلیدی برای پیشگیری از حوادث

ترجمه و تدوین: محمد فلاح

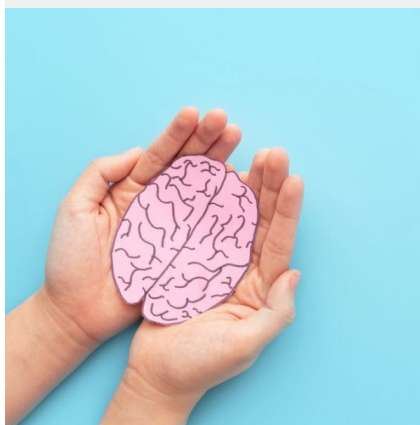
کارشناس مدیریت دانش

### فرهنگ ایمنی

طبق گزارش سازمان بین‌المللی کار تقریباً یک سوم مرگ‌های ناشی از کار از طریق حادثه رخ می‌دهد. با در نظر گرفتن ضرایب خطا و انجام تصحیحات لازم، تخمین زده می‌شود که در هر سال ۱/۱ میلیون حادثه شغلی منجر به مرگ در سراسر جهان می‌شود. این بدان معنا است که در هر روز سه هزار نفر در محیط‌های شغلی جان خود را از دست می‌دهند. هزینه‌های مربوط به این حوادث، که به علت از دست رفتن نیروی انسانی، مواد تجهیزات و زمان است به وجود می‌آید، در هر سال بیش از پنج میلیون دلار برآورد شده است. از طرفی، مشخص شده است که میزان حوادث ناشی از کار در کشورهای در حال توسعه بالاتر از کشورهای توسعه یافته است. در ایران نیز حوادث ناشی از کار سالانه



در علم مدیریت  
سازمان، راهکارهای  
بسیاری برای  
پیشگیری از خطای  
تکراری وجود دارد



هزاران نفر را با خطرات گوناگون مواجه می سازد، تعداد زیادی می میرند و یا به درجات متفاوتی از کارافتاده می شوند. تا سال ۱۹۳۱ متخصصین ایمنی بر پیشگیری به وسیله راهکارهای فیزیکی مانند حفاظت گذاری ماشین آلات و تجهیزات و بازرسی و غیره تاکید می کردند و معتقد بودند که شرایط ناایمن بیش ترین نقش را در بروز حوادث دارد. ولی در سال ۱۹۳۱ هنریش در کتاب «پیشگیری از حوادث صنعتی»، نخستین بار این نظریه را مطرح کرد که عمده ترین عامل بروز حوادث صنعتی اعمال ناایمن ۸۸ درصد و ۱۰ درصد به علت شرایط ناایمن است. او متخصصین ایمنی را بر آن داشت تا توجه خود را بر روی افراد به عنوان عامل اصلی حوادث معطوف دارند.

### بینش استراتژیک و سرنوشت مشترک

اردلان و همکاران به بررسی رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداختند هدف شناسایی رابطه بین رهبری دانش و هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی در دانشگاه بوعلی سینای همدان بود که نتایج نشان داد بین مؤلفه های رهبری دانش، مؤلفه حمایت از فرایند یادگیری فردی و گروهی بیشترین تأثیر را در پیش بینی اثربخشی سازمانی دارد؛ و از بین مؤلفه های هوش سازمانی، مؤلفه های اتحاد و توافق، بینش استراتژیک و سرنوشت مشترک به ترتیب بیشترین تأثیر را در پیش بینی اثربخشی سازمانی دارند.

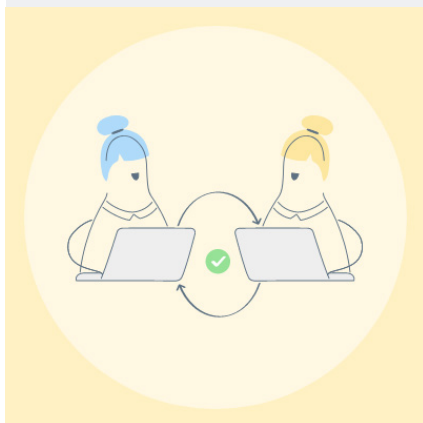
### تأثیر مدیریت دانش بر بروز خطاهای تکراری

در صورت بروز خطای فردی از سوی یک سلسله شغلی که شامل رئیس، مسئول و کارگر می باشد، بدون تردید کارگر مورد غضب مدیریتی قرار می گیرد. در علم مدیریت سازمان، راهکارهای بسیاری برای پیشگیری از خطای تکراری وجود دارد، آخرین راهکار تنبیه و بعضاً جابجایی شغلی می باشد. اما در این مجموعه به عنوان اولین راهکار مورد استفاده قرار می گیرد. کارگری در این بین که مقصرانی از نفرات بالادستی را پیش چشم خود می بیند، دچار تنزل شغلی شده و با کاهش حقوق و مزایا و افزایش فشار کاری برخوردار گشته است. پژوهشی توسط دکتر محمدحسن جوادی و دکتر یعقوب علیپوری در راستای بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت دانش بر روی بهبود ایمنی در صنعت ساخت و ساز و ارائه مدل مدیریت دانش مناسب برای این بهبود انجام شده است که در ادامه به آن می پردازیم.





”  
دسترسی به موقع  
با اطلاعات ایمنی  
می‌توان از دلایل  
کاهش حوادث در  
صنعت ساختمان  
دانست“



به زبان ساده مدیریت دانش، سازمان دادن برای دانستن است. مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌هاست که برای مدیریت، مبادله، خلق و یا ارتقای سرمایه‌های فکری در یک سازمان به کار می‌رود. از نظر سینوته راه‌حل تعریف مدیریت دانش آن است که آنچه را مدیریت دانش در آن نمی‌گنجد حذف کنید. اشتباهات به وجود آمده در یک پروژه اغلب در پروژه‌های آینده تکرار میشوند، که برای مقابله با تکرار اشتباهات می‌توان از مدیریت دانش و همچنین دانش و تجربیات کارکنان در این زمینه‌ها بهره گرفت.

صنعت ساخت‌وساز صنعتی مبتنی بر دانش است. با توجه به وجود خطرات زیاد در روند ساخت‌وساز، حوادث همیشه به علت فقدان دانش ایمنی کارکنان و کارگران اتفاق می‌افتد. یک مشکل بزرگ در پروژه‌های ساختمانی این است که دانش، تجربه، درس‌های آموخته‌شده و شیوه‌های به‌دست آمده در یک پروژه اغلب در سایر پروژه‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شوند. که کمبود آگاهی در تمامی سطوح سازمان وجود دارد و وارد کردن آگاهی ایمنی، آموزش و انجام ممیزی ایمنی در حصول اطمینان از ایمنی در محل‌های ساختمانی کمک می‌کند.

الزارکا و همکاران مطالعاتی در زمینه‌ی رویکرد مبتنی بر دانش برای خودکارسازی مدیریت ایمنی در ساخت و ساز انجام دادند. تحقیقات آنها نشان داد که بزرگترین محدودیت‌های سیستم‌های مدیریت ایمنی کنونی، عدم توانایی در دسترسی به موقع به اطلاعات ایمنی و بازیابی دانش ایمنی حاصل شده در پروژه‌های قبلی است. از این‌روی، سیستم‌های مبتنی بر رایانه برای حمایت از فرآیند مدیریت ایمنی باید توسعه داده شود که این پایگاه، دانش تمام پروژه‌های شرکت را در یک مکان مرکزی ذخیره می‌کند و انتقال دانش از پروژه‌های قدیمی به آن‌ها را تسهیل می‌کند. پس از بررسی پیشینه‌ی پژوهش فوق می‌توان عوامل اصلی تأثیرگذار بر بهبود ایمنی را آموزش ایمنی، داشتن آگاهی کافی از مسائل ایمنی و همچنین دسترسی به موقع به اطلاعات ایمنی دانست. لذا، معرفی **شیوه‌های مدیریت دانش** به حوزه‌ی پروژه‌های ساختمانی در جهت بهبود ایمنی می‌تواند روشی مناسب در کاهش حوادث باشد.



Sinotte M. Exploration of the field of knowledge management for the library and information professional. Libri. 2004;54(3):190-8.

Jaselskis EJ, Recarte Suazo GA. A survey of construction site safety in Honduras. Construction Management and economics. 1994;12(3):245-55.

Elzarka H, Minkarah I, Pulikal R, editors. A knowledge-based approach for automating construction safety management. Proceedings of The 2nd CIB International Conference on the Implementation of Safety and Health on Construction Sites; 1999.

Taylor JE, Levitt R, Villarroel JA. Simulating learning dynamics in project networks. Journal of Construction Engineering and Management. 2009;135(10):1009-15.

بررسی تأثیر و ارائه مدل مناسب مدیریت دانش در کاهش حوادث و خطرات در صنعت ساخت و ساز اردلان م، اسکندری ا، گیلانی م. ۱۳۹۱. رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. مجله مطالعات مدیریت راهبردی سال سوم، ۱۲: ۷۱-۱۰۰.

در صنعت ساخت‌وساز در حال حاضر، سازمان‌های مختلف به‌طور جدی با کمبود ارتباطات و همکاری در مدیریت ایمنی، که مانع از آزاد کردن دانش ایمنی افراد در ارتباط با یکدیگر می‌شود، مواجه هستند؛ بنابراین، الزام است که نوآوری سازمان، شکستن مرزها و تشویق کارمندان و کارکنان به برقراری ارتباط، اشتراک بیشتر دانش و درنهایت به ارائه‌ی یک مدل نظری از دانش ایمنی ساخت‌وساز منجر شود. از این طریق، روابط میان کارکنان مختلف شناسایی و شبکه‌ی ساخت‌وساز اولاً دارندگان دانش ایمنی مدل‌سازی می‌شود و سپس مدیریت ایمنی با توجه به دانش ایمنی، به نقاط جداگانه‌ی دانش تقسیم و لینک‌های نقاط مختلف دانش تجزیه و تحلیل می‌شود تا شبکه‌ی نقاط دانش ایمنی مدل‌سازی شود. درنهایت، انتقال دانش از هر دارنده‌ی دانش به دیگران شناسایی و شبکه به اشتراک‌گذاری دانش ایمنی ایجاد می‌گردد.

در پایان این پژوهش مدل درختی مدیریت دانش برای بهبود ایمنی در صنعت ساخت‌وساز پیشنهاد شد تا بر پایه‌ی آن مراحل ۶ گانه‌ی فرهنگ‌سازی، کسب، خلق، نشر، به‌کارگیری و ذخیره‌ی دانش ایمنی در سازمان‌ها اجرایی شود و هر سازمانی، با توجه به عملکرد خود در این زمینه، به تقویت نقاط ضعف و توسعه در زمینه‌هایی که دارای عملکرد خوبی نبوده است بپردازد.

## 7 Intellectual Property



# محافظت از دارایی‌های فکری در مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: **زهرا شکبیا**

کارشناس مدیریت دانش

حفاظت از مالکیت معنوی (IP) در مدیریت دانش (KM) نقش حیاتی ایفا می‌کند، به‌ویژه در دنیای امروز که اقتصاد به شدت به دانش و نوآوری وابسته است. با افزایش توجه سازمان‌ها به دارایی‌های نامشهود، ضرورت ایجاد استراتژی‌های مؤثر IP برای حفاظت از این دارایی‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. این مقاله به بررسی ارتباط بین حفاظت از مالکیت معنوی و مدیریت دانش می‌پردازد و اهمیت آن‌ها را در تقویت نوآوری و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد.





## مفهوم مالکیت معنوی و مدیریت دانش

مالکیت معنوی به مجموعه‌ای از حقوق قانونی اشاره دارد که به آثار خلاقانه ذهن انسان تعلق دارد و شامل اختراعات، آثار ادبی و هنری، طراحی‌ها و علامت‌های تجاری می‌شود. این حقوق به افراد اجازه می‌دهد که از نتایج تلاش‌های فکری خود محافظت کرده و از آن‌ها بهره‌برداری اقتصادی نمایند. انواع اصلی مالکیت معنوی عبارتند از:

- اختراعات: حقوق انحصاری به مخترعان برای جلوگیری از تولید یا فروش غیرمجاز اختراعات آن‌ها.
- حق نشر (کپی رایت): حفاظت از آثار تألیفی مانند کتاب‌ها و نرم‌افزارها.
- علامت تجاری: شناسایی کالاها و خدمات با استفاده از نام‌ها و نمادها.
- رازهای تجاری: اطلاعات محرمانه که به کسب‌وکارها مزیت رقابتی می‌دهد.

از سوی دیگر، مدیریت دانش (KM) به فرآیند شناسایی، ضبط، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش درون یک سازمان اشاره دارد. هدف اصلی KM تسهیل یادگیری سازمانی و نوآوری است. در این راستا، مالکیت معنوی به عنوان چارچوبی برای حفاظت از دانش عمل کرده و از سوءاستفاده‌های احتمالی جلوگیری می‌کند. حفاظت از مالکیت معنوی در مدیریت دانش مزایای زیادی دارد. این حفاظت موجب تشویق نوآوری می‌شود، زیرا افراد با اطمینان بیشتری ایده‌های خود را ارائه می‌دهند. همچنین، این امر به تقویت مزیت رقابتی سازمان‌ها کمک می‌کند، زیرا آن‌ها قادر خواهند بود محصولات و خدمات منحصر به فردی را ارائه دهند که تحت حمایت قانونی قرار دارند. ترکیب مؤثر مدیریت دانش با حفاظت از مالکیت معنوی نه تنها به حفظ دارایی‌های نامشهود کمک می‌کند بلکه موجب رشد پایدار سازمان‌ها در بازارهای رقابتی خواهد شد. بنابراین، آشنایی با مفهوم مالکیت معنوی و نحوه ادغام آن با فرآیندهای مدیریت دانش برای هر سازمانی ضروری است تا بتواند به حداکثر بهره‌وری و موفقیت دست یابد.

”  
مالکیت معنوی؛  
چارچوبی برای  
حفاظت از دانش  
و پیشگیری از  
سوءاستفاده‌های  
احتمالی“

”  
ترکیب مدیریت  
دانش و حفاظت  
از مالکیت معنوی؛  
راهکاری برای حفظ  
دارایی‌های نامشهود  
و رشد پایدار در بازار  
رقابتی“

## نقش مالکیت معنوی در مدیریت دانش

### حفاظت از دارایی‌های دانش

سازمان‌ها با فعالیت‌های تحقیق و توسعه ثروت زیادی از دانش تولید می‌کنند. بدون وجود مکانیزم‌های مناسب برای حفاظت، این دانش ممکن است به راحتی توسط رقبای دیگر تصاحب شود. حقوق مالکیت معنوی به عنوان سپری قانونی عمل کرده و کنترل بر نوآوری‌ها را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

### تشویق نوآوری

حفاظت IP انگیزه‌ای قوی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کنند. زمانی که شرکت‌ها مطمئن باشند که نوآوری‌هایشان محافظت شده‌اند، تمایل بیشتری برای اختصاص منابع به پروژه‌های جدید خواهند داشت. این امر باعث ایجاد فرهنگی نوآورانه در سازمان‌ها شده و منجر به تولید ایده‌ها و محصولات جدید می‌شود.

### تسهیل اشتراک‌گذاری دانش

حفاظت IP نه تنها برای حفظ دانش ضروری است، بلکه می‌تواند اشتراک‌گذاری آن را نیز تسهیل کند. با تعریف واضح حقوق مالکیت از طریق توافقات IP، کارکنان احساس امنیت بیشتری خواهند کرد تا ایده‌ها و نوآوری‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این نوع اشتراک‌گذاری برای پروژه‌های همکاری و تیم‌های چندرشته‌ای بسیار حیاتی است.

### تقویت مزیت رقابتی

سازمان‌هایی که به طور مؤثر مالکیت معنوی خود را مدیریت می‌کنند، قادرند خود را از رقبای متمایز کنند. با بهره‌برداری از نوآوری‌های منحصر به فرد خود تحت پوشش حقوق IP، این شرکت‌ها قادرند حضور قوی‌تری در بازار داشته باشند و شهرت برند خود را تقویت کنند.

## استراتژی‌های ادغام حفاظت از مالکیت معنوی در مدیریت دانش

### توسعه استراتژی IP

سازمان‌ها باید یک استراتژی جامع برای مالکیت معنوی توسعه دهند که با اهداف کلی کسب‌وکار همسو باشد. این استراتژی باید شامل شناسایی دارایی‌های IP موجود، ارزیابی پتانسیل بازار آن‌ها و اجرای مکانیزم‌های مناسب



برای حفاظت باشد.

### ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری

تقویت فرهنگ همکاری و ارتباطات باز در سازمان ضروری است. برگزاری برنامه‌های آموزشی درباره اهمیت KM و IP و همچنین ایجاد سیستم‌های تشویقی برای ترغیب کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش، می‌تواند به موفقیت این فرهنگ کمک کند.

### استفاده از فناوری

سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مدرن نیز می‌تواند تلاش‌های KM را تقویت کند. استفاده از مخازن دانش مرکزی و پلتفرم‌های همکاری آنلاین، دسترسی به منابع دانشی را تسهیل کرده و ارتباطات میان کارکنان را افزایش می‌دهد. بازنگری منظم سیاست‌های IP: سازمان‌ها باید سیاست‌های IP خود را به طور دوره‌ای بازنگری کنند تا اطمینان حاصل شود که همچنان مرتبط باقی مانده‌اند. این فرآیند باید شامل آگاهی از تغییرات قانونی مربوط به مالکیت معنوی و تطبیق استراتژی‌ها با روندهای بازار باشد.

### چالش‌ها در حفاظت از مالکیت معنوی

با وجود اهمیت حفاظت از IP در مدیریت دانش، چالش‌هایی نیز وجود دارد. یکی از چالش‌ها یافتن تعادل بین حفاظت و اشتراک‌گذاری است؛ سیاست‌های بیش از حد محدودکننده ممکن است مانع همکاری شوند. همچنین، تغییرات سریع تکنولوژیکی ممکن است برخی اشکال IP را سریعاً منسوخ کند. علاوه بر این، پیچیدگی قوانین مختلف در سطح جهانی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق هنگام مدیریت عملیات بین‌المللی است.

### نتیجه‌گیری

حفاظت از مالکیت معنوی جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت مؤثر دانش در سازمان‌هاست. با ایجاد استراتژی‌های قوی برای حفاظت از دارایی‌های نامشهود، شرکت‌ها قادر خواهند بود نوآوری را تقویت کرده، **مزیت رقابتی** خود را حفظ کنند و فرهنگ همکاری را ترویج دهند. ادغام شیوه‌های KM با مدیریت مؤثر IP نه تنها برای رشد پایدار ضروری است بلکه کلید موفقیت در دنیای پیچیده امروز محسوب می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید رابطه متقابل بین این دو حوزه را شناسایی کرده و آن‌ها را به صورت همزمان تقویت کنند تا بتوانند بهترین استفاده را از منابع دانشی خود ببرند.



حفاظت از

مالکیت معنوی؛

جزء جدایی‌ناپذیر

مدیریت دانش برای

تقویت نوآوری و

حفظ مزیت رقابتی“

<https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-022-00904-3>  
<https://uwe-repository.worktribe.com/OutputFile/921124>  
<https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-manage-knowledge-intellectual-property-rh9sf>  
<https://www.gmit.ie/intellectual-property-and-knowledge-management>  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2023-0311/full/html>  
<https://www.ibol.org/phase1/wg-5-3-intellectual-property-and-knowledge-management/>  
<https://ideas.repec.org/a/spr/jknowl/v14y2023i4d10.1007/s13132-022-00904-3.html>  
[https://www.researchgate.net/publication/318641565\\_Knowledge\\_based\\_Intellectual\\_Property\\_Management\\_For\\_Technology\\_Development\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/318641565_Knowledge_based_Intellectual_Property_Management_For_Technology_Development_Industry)





## 8 Digitizing



# دیجیتایزینگ روش های مدیریت دانش: یک رویکرد ضروری

ترجمه و تدوین: **امیر منصور عبداللهی**

دبیر هیئت مدیره شرکت مدیریت طرح های صنعتی ایران

نوآوری ها و ابتکارات برای دیجیتال سازی و مدیریت دانش به طور فزاینده ای در جامعه اطلاعاتی جهانی در حال تغییر و تحول است. مدیریت دانش (KM) به طیف وسیعی از موارد اشاره دارد که عبارت است از شیوه هایی که توسط سازمان ها برای شناسایی، ایجاد، بازنمایی و توزیع دانش استفاده می شود. در محیط الکترونیکی امروزی، فعالیت های دیجیتالی سازی به عنوان یکی از ستون های مدیریت دانش مطرح شده اند. این مقاله با برجسته کردن چالش هایی که مؤسسات در انتقال از محیط فیزیکی به محیط دیجیتال با آن مواجه هستند، آغاز می شود. سپس اهداف این مطالعه شامل ارائه درک روشنی از دیجیتالی سازی، کاوش استراتژی های مدیریت دانش، دسته بندی ابزارهای دیجیتال، تجزیه و تحلیل فرآیندهای دیجیتالی سازی در روش های KM آورده



شده است. این مقاله با تاکید بر اهمیت ارزیابی نیروی کار فعلی و افزایش تدریجی دیجیتالی شدن با حمایت مناسب از سوی کارکنان و مدیریت به پایان می‌رسد.

## مروری بر ادبیات موضوع

جامعه پژوهشی هنوز اقبال لازم به دیجیتالی شدن در رویکردهای مدیریت دانش نکرده است. با این حال، کار حاضر، بر اساس چند مطالعه است که می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای سایر تحقیقات تلقی شود:

میتلمن (۲۰۲۲) دسته‌بندی ابزارهای فناوری اطلاعات را برای مدیریت دانش ارائه کرد و نمونه‌ای از سؤالات متداول را همراه با رویکرد دیجیتالی‌سازی گام به گام ارائه کرد که شامل تخصیص «سفیران دانش» برای پشتیبانی از فرآیند پیاده‌سازی است. بونتاک و همکاران (۲۰۲۰) بر تأثیر تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن بر دانش سازمانی و نحوه مدیریت دانش خود توسط سازمان‌ها تأکید کرد. بررسی‌های بعدی آنها نشان داد که دیجیتالی شدن فرصت‌های زیادی برای ایجاد دانش ارائه می‌دهد، اما در عین حال، به رویکردهای متفاوتی برای اطمینان از ایمنی دانش تولید شده نیاز مبرم می‌باشد. مطالعات آنتونز (۲۰۲۲) کمک کرد که با هدف تعمیق مطالعه مدیریت دانش در بخش عمومی، شناسایی ابعاد رابطه بین مدیریت دانش و تحول دیجیتالی دولت و درک مفاهیم دیجیتالی‌سازی مدیریت دولتی کشور پرتغال بر روی شیوه‌های مدیریت دانش صورت گیرد. این مطالعه همچنین با هدف تعیین اینکه آیا سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها بهبود فرآیند را از طریق استفاده از فناوری بهبود می‌بخشد یا خیر را نیز مورد اشاره قرار داد.

## اهداف پژوهش

- ارائه درک روشنی از مفاهیم دیجیتال‌سازی (رقومی شدن)، دیجیتالی شدن و تحول دیجیتال
- مروری بر مدیریت دانش (KM)، از جمله استراتژی‌ها و روش‌های آن
- دسته‌بندی ابزارهای دیجیتال بر اساس عملکرد آنها در KM.
- تجزیه و تحلیل استفاده از فرآیندهای دیجیتال‌سازی در روش‌های KM.
- توصیف سطوح دیجیتال‌سازی در روش‌های KM.



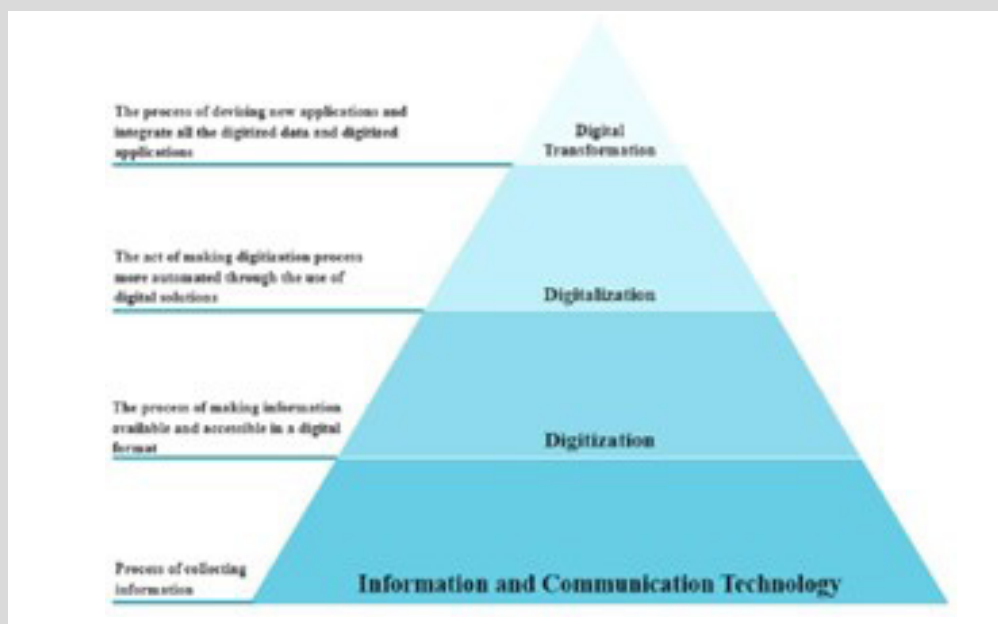
”

مدیریت دانش؛ هنر  
و علم به حداکثر  
رساندن جریان  
دانش در سازمان“

اطلاعات برای هر سازمان ارزش زیادی دارد زیرا کارایی و کیفیتی را به ارمغان می‌آورد که در زمان‌های چالش برانگیز امروزی به آن نیاز مبرم هست. برای حفظ ارزش اطلاعات، توسعه روش‌های نگهداری و حفاظت، حیاتی است. یکی از راه‌های این کار، دیجیتال‌سازی (رقومی‌سازی)، دیجیتالی‌شدن و تبدیل دیجیتالی است (علی، ۲۰۱۹).

دیجیتال‌سازی (رقومی‌سازی)، فرآیند تبدیل داده‌های آنالوگ به شکل دیجیتال بدون ایجاد هیچ تغییری در فرآیند اصلی است. به‌عنوان مثال، تبدیل یک سند چاپ شده به فرمت دیجیتال با استفاده از فناوری اسکن. از سوی دیگر، دیجیتالی‌سازی عموماً شامل استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای پردازش داده‌های دیجیتالی شده برای یک هدف یا منافع خاص است. به‌عنوان مثال، به اشتراک‌گذاری، ویرایش، یا بایگانی اسناد چندرسانه‌ای در فضای ابری. اما تحول دیجیتال، در اصل، شامل اتخاذ رویکردهای جدید برای دیجیتالی‌شدن با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و رایانه است. آنچه گفته شد، در شکل ۱ قابل مشاهده است:

شکل ۱: هرم تحول دیجیتال (سن گوپتا، ۲۰۲۰)



## مدیریت دانش

هنر و علم به حداکثر رساندن جریان دانش در یک سازمان به عنوان مدیریت دانش شناخته می‌شود. این امر مستلزم مدیریت موثر منابع و اطلاعات در یک سازمان است که البته برای تحول دیجیتال ضروری است. مدیریت دانش بهترین راه‌های یادگیری، فرآیندهای ایجاد اطلاعات جدید و روش‌هایی را که



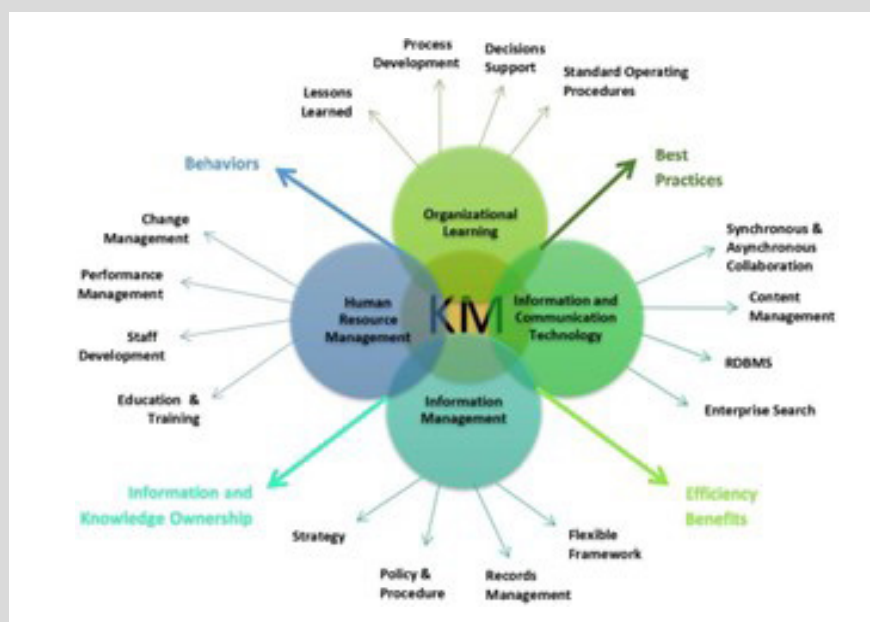


در آن فرآیند یادگیری در عمل استفاده می‌شود، روشن می‌کند. این امر به‌ویژه امروزه در مواجهه با کاربرانی که با استفاده از دستگاه‌های مختلف راحت‌تر و بیش از هر زمان دیگری از نظر دیجیتالی آگاه هستند، مفید است.

## استراتژی‌های مدیریت دانش

تالیفات گسترده‌ای در زمینه مدیریت دانش دارد و البته دیدگاه‌های او در مورد این موضوع در طول زمان تکامل یافته است. دو استراتژی متفاوت مدیریت دانش (شکل ۲a و شکل ۲b) که او پیشنهاد کرده، اشاره می‌شود:

شکل ۲a: استراتژی‌های مدیریت دانش  
(مدل ۲۰۰۹) [Cawthorne, ۲۰۰۹] همانطور که در  
[Grafe, ۲۰۱۵] ذکر شد



عناصر اولیه هر دو استراتژی مطرح شده وی در سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۲۱ شامل چهار مورد کلیدی می‌باشند:

- یادگیری سازمانی
- مدیریت منابع انسانی
- فناوری اطلاعات و ارتباطات
- مدیریت اطلاعات

با این حال دو مدل مذکور، فقط از نظر پوشش متفاوت هستند. مدل ۲۰۲۱ فقط بسط مدل ۲۰۰۹ با گنجاندن بیشتر عناصر احتمالی مرتبط با مدل پایه است.



مدیریت  
منابع انسانی؛  
کلید مدیریت  
دارایی‌های دانش  
و ترویج فرهنگ  
به اشتراک‌گذاری و  
همکاری

چهار عنصر اصلی استراتژی‌های مدیریت دانش عبارتند از:

## ۱ یادگیری سازمانی

این مورد، به فرآیندها و استراتژی‌هایی اشاره دارد که توسط سازمان‌ها برای ترویج یادگیری و بهبود مستمر استفاده می‌شود. این امر شامل مواردی مانند توسعه فرآیند، پشتیبانی تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری مادام‌العمر است.

## ۲ مدیریت منابع انسانی

این عنصر بر نقش منابع انسانی در مدیریت دارایی‌های دانش سازمان تمرکز دارد. این محور، شامل استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، توسعه شغلی (مسیر شغلی) و همچنین ایجاد فرهنگی است که برای به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری ارزش قائل است.

## ۳ فناوری اطلاعات و ارتباطات

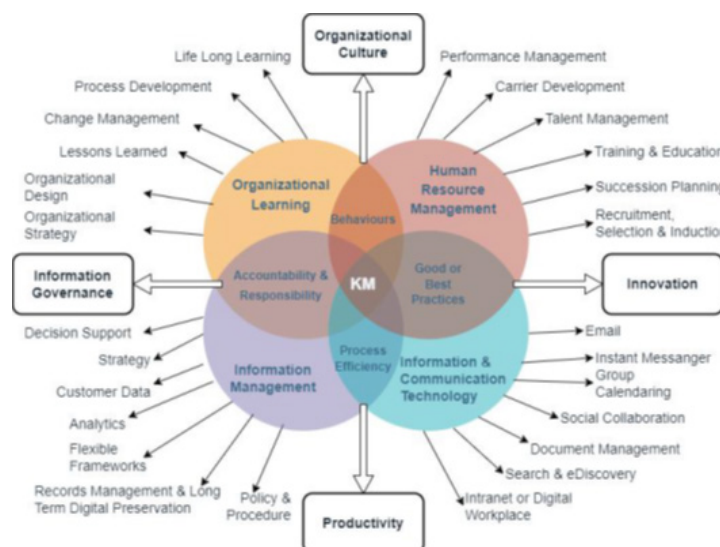
این عنصر به ابزار و فن‌آوری‌های مورد استفاده برای حمایت از مدیریت دانش اطلاق می‌شود. این محور، شامل مدیریت اسناد، همکاری اجتماعی، و سایر نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مورد استفاده برای مدیریت و به اشتراک‌گذاری دانش است.

## ۴ مدیریت اطلاعات

این عنصر بر فرآیندهای مورد استفاده برای مدیریت و سازماندهی اطلاعات در سازمان متمرکز است. این شامل فعالیت‌هایی مانند طبقه‌بندی داده‌ها، مدیریت فراداده، تحلیل، سیاست و رویه و حاکمیت اطلاعات است.



شکل ۲b: استراتژی های مدیریت دانش (مدل ۲۰۲۱) (کاثورن، ۲۰۲۱)



مدیریت دانش را می توان با استفاده از تکنیک های مختلف، از جمله نگاشت نقشه دانش، بهره برداری از کافه های دانش - که بحث های نامحدود و آزاد را تشویق می کند - و نیز توسعه "کمیت های خبرگی" (COP) - که تقویت کننده تعاملات مورد نیاز برای کشف راه حل های بالقوه برای نیازهای پیش بینی نشده مشتری می باشد - عملیاتی نمود. (کومار، ۲۰۲۱).

## روش ها (متدها)ی مدیریت دانش

روش های مدیریت دانش به مجموعه ای از شیوه ها، فرآیندها و تکنیک هایی اطلاق می شود که سازمان ها برای شناسایی، جمع آوری، ذخیره، اشتراک گذاری و استفاده مؤثر از دانش و اطلاعات برای دستیابی به اهداف و مقاصد خود استفاده می کنند. این روش ها طیف وسیعی از فعالیت ها مانند ایجاد مخازن دانش، مدیریت دارایی های فکری و ترویج اشتراک دانش و همکاری بین کارکنان را در بر می گیرند. هدف نهایی روش های مدیریت دانش، ارتقای عملکرد سازمانی، نوآوری و رقابت با استفاده از دانش و تخصص افراد در سازمان است (گارفیلد، ۲۰۲۱).

”  
عملیاتی سازی  
مدیریت دانش با  
تکنیک های متنوع؛ از  
نگاشت نقشه دانش  
تا کمیت های خبرگی  
و کافه های دانش“



## ابزارهای دیجیتال

پیاده‌سازی صحیح سیستم‌های نرم‌افزاری با ابزارهای مناسب می‌تواند روش‌های KM را دیجیتالی کند. از آنجایی که در حال حاضر هیچ ابزار اندازه‌گیری یا آزمایشی برای KM وجود ندارد، بهتر است از عبارت «ابزار» اجتناب کنید. بازار نرم‌افزار طیف وسیعی از ابزارها را ارائه می‌کند که می‌توانند برای دیجیتالی کردن روش‌های KM استفاده شوند، که ابزارهای جدید، به‌طور منظم اضافه شده و ابزارهای ناموفق حذف می‌شوند. برای جلوگیری از جداکردن بی‌مورد ابزارهای خاص، فهرست طبقه‌بندی شده‌ای از ابزارهای فناوری اطلاعات در زیر ارائه شده است که می‌تواند برای دیجیتالی کردن رویکردهای KM مورد استفاده قرار گیرد.

### شبکه‌سازی

ابزارهای شبکه از ایجاد و حفظ روابط آنلاین پشتیبانی می‌کنند. برای مثال: شبکه‌های اجتماعی

### برقراری ارتباط

کاربران می‌توانند پیام‌های متنی، صوتی و یا ویدیویی را به صورت بلادرنگ یا به صورت ناهمزمان مطابق با استفاده از ابزارهایی در زانر ارتباط ارسال کنند. به‌عنوان مثال: پیام‌های فوری، کنفرانس ویدیویی (زمان واقعی) و ایمیل (ناهمزمان)

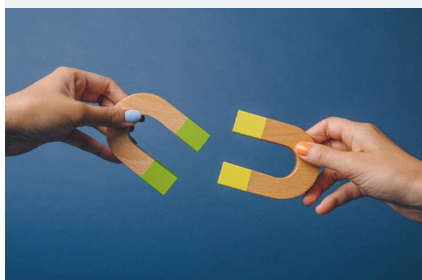
### در حال همکاری

به لطف ابزارهای دسته‌بندی مشترک، محتوا را می‌توان به صورت همزمان یا ناهمزمان مطابق با اهداف تولید، بحث، اصلاح و تنظیم کرد. به‌عنوان مثال: نشانک‌های اجتماعی

### اشتراک‌گذاری

ابزارهای اشتراک‌گذاری به کاربران این امکان را می‌دهند که هر منبعی (مانند مقالات، ارائه‌ها و ویدیوها) را با دیگران به صورت آنلاین در گروه‌هایی که خودشان انتخاب می‌کنند به اشتراک بگذارند و درباره محتوای خود نظر بدهند. مثلاً گروه‌های واتساپ یا تلگرام

دیجیتال‌سازی  
روش‌های مدیریت  
دانش با پیاده‌سازی  
صحیح سیستم‌های  
نرم‌افزاری و ابزارهای  
مناسب





تحول دیجیتال؛  
نیازمند رقومی  
شدن و دیجیتالی  
شدن، همراه با در  
نظر گرفتن عوامل  
متعددی در مدیریت  
دانش پیش از آغاز  
برنامه‌ها



## انتشار

کاربران ممکن است به سادگی محتوا را از ابتدا تولید کنند و با استفاده از ابزارهای موجود در منطقه انتشار، آن را به صورت آنلاین منتشر کنند. به عنوان مثال: ویکی‌ها، بلاگ‌ها

## در حال توزیع

امکان در دسترس قرار دادن هرگونه سند مانند مقالات، ارائه‌ها، عکس‌ها و موسیقی و فیلم‌ها یا ارجاع به اسناد به صورت عمومی در اینترنت از طریق ابزارهایی در دسته توزیع ارائه می‌شود. یک فیلد برای اظهارات کوتاه و یک گزینه بازخورد در اکثر این ابزارها گنجانده شده است. به عنوان مثال: پادکست ویدیویی، پلتفرم‌های اشتراک گذاری

## یادگیری

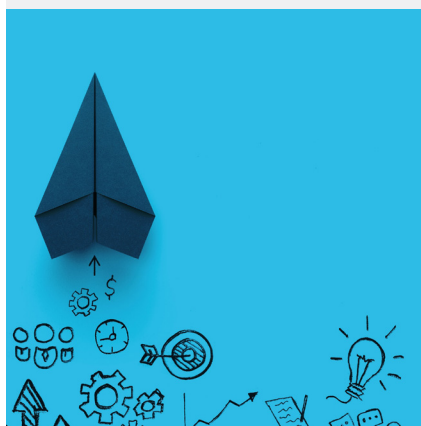
ابزارهای دسته‌بندی یادگیری به ایجاد مواد آموزشی مطابق با اصول آموزشی-آموزشی (نظام‌های تالیفی) کمک می‌کنند. به عنوان مثال: تجزیه و تحلیل یادگیری، سیستم‌های عامل یادگیری

## بازی

ابزارهای بازی دسته‌بندی امکان ایجاد و توزیع بازی‌های آموزشی را برای انرژی بخشیدن به سیستم آموزشی فراهم می‌کنند.

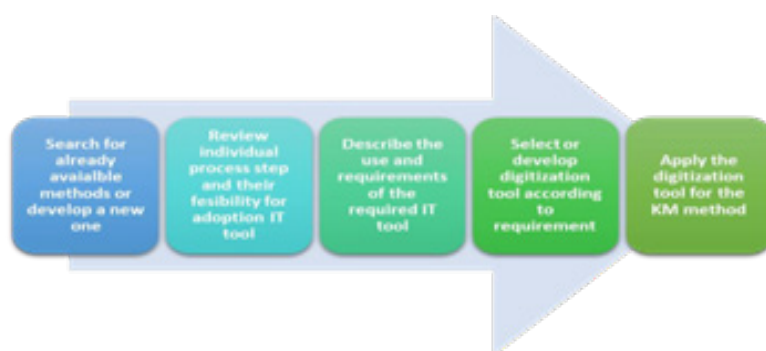
## رویه دیجیتال سازی (رقوم سازی) برای متدهای مدیریت دانش

درک این نکته ضروری است که تحول دیجیتال، با رقومی شدن و دیجیتالی شدن امکان پذیر است. البته ممکن است این روش‌ها برای عملیاتی سازی مطلوب تحول دیجیتال، کفایت لازم را نداشته باشند. در یک سازمان، پیش از آغاز برنامه تحول دیجیتال روش‌های مدیریت دانش جاری، لازم است عوامل متعددی مدنظر قرار گیرند. نه تنها هزینه، بلکه در دسترس بودن ابزارهای متناسب با روش، انتخاب یا توسعه روش، سطح استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل میزان موفقیت، محاسبه بازگشت سرمایه (ROI) و غیره، بخشی از این عوامل هستند. فرآیند زیر می‌تواند برای تعیین امکان‌پذیر بودن استقرار فناوری‌های IT در چارچوب یک برنامه کاربردی روش KM و برای ایجاد آمادگی‌های لازم استفاده شود (شکل ۳ را ببینید).



۱. روش‌های موجود را جستجو کنید و تشخیص دهید که آیا فرآیند با زمینه روش KM انتخاب شده مطابقت دارد یا خیر.
۲. اگر وضوحی نبود، یک روش ایجاد کنید و تمام مراحل بالقوه را برای دیجیتالی کردن موثر تکنیک KM فهرست کنید.
۳. اکنون هر مرحله فرآیند یا کل توضیحات را مرور کنید تا ببینید آیا اتخاذ یک ابزار فناوری اطلاعات عملی، سودمند و مناسب است یا خیر. برای این کار، کاربران می‌توانند به توضیحات دسته‌های مختلف ابزار مراجعه کنند.
۴. به‌عنوان یک پایه خوب برای اجرای بعدی، کاربرد و الزامات دسته ابزار انتخابی را در این مرحله فرآیند توصیف کنید.
۵. در زمان اجرا، ابزار دیجیتالی‌سازی را در دسته‌بندی مربوطه انتخاب یا ایجاد کنید.

شکل ۳: مراحل روش دیجیتالی‌سازی  
برای روش‌های KM



## نتیجه‌گیری

مدیریت دانش در واکنش به تغییر روندها و پیشرفت‌های فناوری در حال تغییر سریع است. دیجیتالی‌سازی و تبدیل دیجیتالی داده‌ها، به اجزای اجتناب ناپذیر روش‌های مدیریت دانش به منظور همگام شدن با چشم‌انداز در حال تحول تبدیل شده‌اند.

این مقاله به این موضوع پرداخته است که چگونه فرآیند دیجیتالی‌سازی برنامه‌ریزی شده، همراه با ادغام ابزارهای فناوری اطلاعات، می‌تواند به‌طور موثر مدیریت دانش را بهبود بخشد. با این حال، ابتدا ارزیابی نیروی کار فعلی و تعیین میزان دیجیتالی‌سازی در تکنیک‌های مدیریت دانش موجود بسیار مهم است. افزایش تدریجی دیجیتالی‌شدن و حمایت مناسب از سوی کارکنان و مدیریت، کلید دستیابی به موفقیت بلندمدت خواهد بود.

مؤلف: سابه‌اجیت پاندا، دستیار کتابدار،  
کتابخانه مرکزی، دانشگاه چندیگر،  
موهالی، پنجاب - ۱۴۰۴۱۳  
ایمیل: subhajit.e9641@cumail.in



## 9 KM & HR



# مزایای مدیریت دانش برای استخدام هوشمند در سازمان شما

ترجمه و تدوین: نوید غلامی

کارشناس مدیریت دانش

مدیریت دانش (KM) فرآیندی چندوجهی است که از مرحله خلق دانش نوین آغاز شده و با کاربرد عملی آن در سازمان به پایان می‌رسد. این فرآیند شامل فعالیت‌هایی همچون گردآوری، سازماندهی، به اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح کارکنان است. در دنیای رقابتی امروز، KM به‌عنوان یک **مزیت رقابتی** حیاتی تلقی می‌شود و نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروی کار متخصص ایفا می‌کند. با توجه به رشد مستمر تقاضا برای متخصصان مدیریت دانش (با نرخ ۳.۶ درصد در سال)، سازمان‌ها ناگزیرند به این حوزه توجه ویژه داشته باشند و از ابزارها و روش‌های نوین مدیریت دانش در جهت ارتقای بهره‌وری و نوآوری بهره ببرند.



## استخدام هوشمند

مدیریت دانش توانایی سازمان‌ها را در حل چالش‌ها، سازگاری با تغییرات بازار و مقاومت در برابر بحران‌ها به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد. این رویکرد با جمع‌آوری، سازماندهی و به اشتراک گذاری دانش در سطوح مختلف سازمان، به ایجاد یک حافظه سازمانی قوی کمک می‌کند.

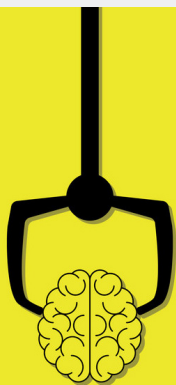
در همین راستا، ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، تحولی شگرف در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. استخدام هوشمند با بهره‌گیری از داده‌ها و الگوریتم‌های پیشرفته، امکان شناسایی و جذب دقیق‌ترین و کارآمدترین نیروی انسانی را فراهم می‌آورد. برای دستیابی به موفقیت پایدار در حوزه استخدام، تعیین اهدافی با ویژگی‌های خاص از اهمیت بالایی برخوردار است. این اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط با اهداف کلی سازمان و دارای محدوده زمانی مشخص باشند. با این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای جذب و استخدام را بهینه کرده و نیروی انسانی کارآمدتری جذب کنند.

به طور خلاصه، تلفیق مدیریت دانش و استخدام هوشمند و تعیین اهداف SMART، کلید موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز است. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا چابک‌تر عمل کنند، نوآوری را تقویت کنند و در نهایت به اهداف تجاری خود دست یابند. در عصر حاضر، رقابت برای جذب نیروی کار متخصص و ماهر به شدت افزایش یافته است. این امر موجب شده تا تعداد متقاضیان شغلی و در نتیجه هزینه‌های مربوط به فرایند استخدام نیز به طور قابل توجهی افزایش یابد. پیچیدگی مهارت‌های مورد نیاز در مشاغل امروزی و افزایش امکان کار از راه دور، بر این چالش افزوده است.

با توجه به اهمیت جذب استعدادهای برتر، نیاز به اتوماسیون و هوشمندسازی فرایندهای استخدام بیش از پیش احساس می‌شود. در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها با توسعه راهکارهای خودکارسازی، گام‌هایی در جهت بهبود کارایی و اثربخشی فرایند استخدام برداشته‌اند. با این حال، راهکارهای سنتی در درک و پردازش پیچیدگی‌های معنایی موجود در رزومه‌ها و پروفایل‌های متقاضیان با محدودیت‌هایی مواجه هستند.

در همین راستا، پردازش معنایی به عنوان زیرشاخه‌ای از مدیریت دانش، راهکاری نوین برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه می‌دهد. با بهره‌گیری از تکنیک‌های پردازش زبان طبیعی، پردازش معنایی قادر است تا روابط معنایی

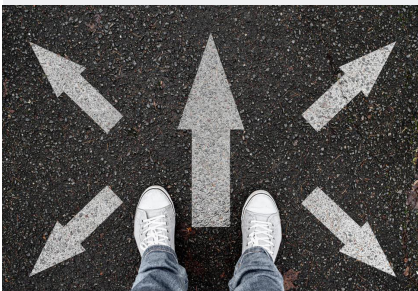
”  
تلفیق مدیریت  
دانش و استخدام  
هوشمند؛ کلید  
موفقیت سازمان‌ها“



”  
استخدام هوشمند؛  
تحولی شگرف در  
حوزه منابع انسانی“



سیستم‌های مدیریت  
منابع انسانی، پایگاه  
داده‌ای جامع از  
اطلاعات کارکنان



موجود در متن را درک کرده و اطلاعات مرتبط را استخراج کند. این امر به سیستم‌های ردیابی متقاضیان امکان می‌دهد تا به صورت هوشمندانه‌ای رزومه‌ها را تحلیل کرده و متقاضیان مناسب را با دقت بیشتری شناسایی کنند.

## مدیریت دانش در منابع انسانی

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) به عنوان پایگاه داده‌ای جامع از اطلاعات اولیه کارکنان و نامزدهای استخدامی عمل می‌کنند. این اطلاعات به عنوان هسته اصلی فرآیندهای مختلف منابع انسانی از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کنار سیستم‌های HRM، مدیریت دانش (KM) نیز به عنوان ابزاری قدرتمند برای افزایش بهره‌وری و نوآوری در سازمان‌ها شناخته می‌شود، KM با جمع‌آوری، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح کارکنان، به ایجاد یک حافظه سازمانی قوی کمک می‌کند. این دانش می‌تواند شامل تجربیات، مهارت‌ها، بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته شده در طول زمان باشد.

## اهمیت مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی

مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی، با ذخیره و سازماندهی دانش کارکنان، به سازمان‌ها کمک می‌کند:

### تسهیل انتقال دانش

دانش و تجربیات کارکنان با سابقه به کارکنان جدید انتقال یافته و از هدر رفتن دانش جلوگیری می‌شود.

### بهبود تصمیم‌گیری

با دسترسی به اطلاعات جامع و به روز، مدیران می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند.

### افزایش نوآوری

با ایجاد یک محیط یادگیری مستمر، کارکنان تشویق می‌شوند تا ایده‌های جدید ارائه دهند و به نوآوری در سازمان کمک کنند.

### کاهش هزینه‌ها

با به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و جلوگیری از تکرار اشتباهات، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد.

## مزایای استفاده از مدیریت دانش در سیستم‌های HRM

خودکارسازی فرآیندها: بسیاری از فرآیندهای منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌توانند با استفاده از مدیریت دانش خودکار شوند.

افزایش کارایی: کارکنان می‌توانند به سرعت و به راحتی به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند و از جستجوی طولانی و وقت‌گیر در منابع مختلف جلوگیری کنند.

بهبود رضایت شغلی: با فراهم کردن امکان یادگیری مستمر و رشد حرفه‌ای، رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد.

توسعه فرهنگ یادگیری: مدیریت دانش به ایجاد یک فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان کمک می‌کند.

### مدیریت دسترسی به اطلاعات

یکی از جنبه‌های مهم مدیریت دانش در سیستم‌های HRM، مدیریت دسترسی به اطلاعات است. با استفاده از مکانیزم‌های کنترل دسترسی، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که هر کارمند تنها به اطلاعاتی که برای انجام وظایف خود نیاز دارد دسترسی داشته باشد. این امر به حفظ محرمانگی اطلاعات و جلوگیری از سوء استفاده از اطلاعات کمک می‌کند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت دانش در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، کنترل دقیق بر دسترسی کارکنان به اطلاعات است. با استفاده از مکانیزم‌های امنیتی مناسب، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که هر کارمند تنها به اطلاعاتی که برای انجام وظایف خود نیاز دارد دسترسی داشته باشد. این امر نه تنها به حفظ محرمانگی اطلاعات حساس کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری را افزایش داده و احتمال بروز خطاهای انسانی را کاهش می‌دهد.

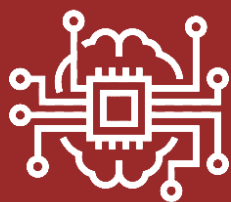
با محدود کردن دسترسی کارکنان به اطلاعات نامرتبط، سازمان‌ها می‌توانند تمرکز کارکنان را بر روی وظایف اصلی خود افزایش داده و از اتلاف وقت جلوگیری کنند. همچنین، با اعمال سیاست‌های دسترسی دقیق، سازمان‌ها می‌توانند با مقررات و قوانین حفاظت از داده‌ها تطبیق پیدا کنند.

در نهایت، می‌توان گفت که مدیریت دسترسی به اطلاعات، ستون فقرات امنیتی و کارآمدی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است که بر پایه مدیریت دانش بنا شده‌اند. با اتخاذ رویکردی جامع و مبتنی بر نقش‌ها در مدیریت دسترسی، سازمان‌ها می‌توانند از مزایای کامل سیستم‌های HRM و مدیریت دانش بهره‌مند شوند.





# 10 Machine Learning



## کاربردهای یادگیری ماشین در مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: محمد رحمانی

کارشناس مدیریت دانش در شرکت مبین انرژی خلیج فارس



### یادگیری ماشین چیست؟

یادگیری ماشینی شاخه‌ای از هوش مصنوعی است که به کامپیوترها توانایی یادگیری از داده‌ها و بهبود عملکرد خود بدون برنامه‌نویسی صریح را می‌دهد. الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند الگوها و روابط پیچیده‌ای را در داده‌های بزرگ شناسایی کرده و بر اساس آن پیش‌بینی‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی را انجام دهند.





## کاربردهای یادگیری ماشین در مدیریت دانش

### جستجو

**جستجوی متن کامل:** الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند متن‌های طولانی و پیچیده را تجزیه و تحلیل کرده و اطلاعات مرتبط را با دقت بیشتری نسبت به روش‌های جستجوی سنتی پیدا کنند.

**درک زبان طبیعی:** با استفاده از تکنیک‌های پردازش زبان طبیعی (NLP)، سیستم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند سوالات پیچیده را درک کرده و پاسخ‌های دقیق و مرتبط ارائه دهند.

**توصیه‌گرهای هوشمند:** این سیستم‌ها با تحلیل رفتار و علاقه‌مندی کاربران، می‌توانند محتوا و منابع مرتبط را به آن‌ها پیشنهاد دهند.

### طبقه‌بندی و برچسب‌گذاری خودکار

**طبقه‌بندی اسناد:** اسناد می‌توانند بر اساس موضوع، نوع، اهمیت و سایر معیارها به طور خودکار طبقه‌بندی شوند.

**تشخیص احساسات:** الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند احساسات موجود در متن‌ها را تشخیص داده و به سازمان‌ها در درک بهتر بازخورد مشتریان کمک کنند.

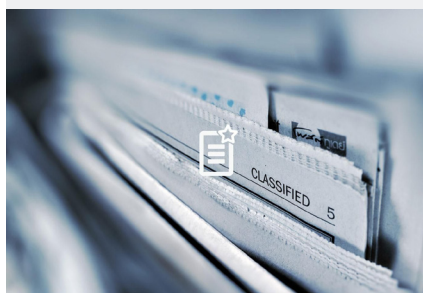
**تشخیص ناهنجاری‌ها:** این سیستم‌ها می‌توانند الگوهای غیرعادی در داده‌ها را شناسایی کرده و به سازمان‌ها در پیش‌بینی مشکلات و ریسک‌ها کمک کنند.

### استخراج دانش

**استخراج اطلاعات ساختاریافته:** الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند اطلاعات ساختاریافته مانند نام‌ها، تاریخ‌ها و مکان‌ها را از متن‌های غیرساختاریافته استخراج کنند.

**شبکه‌های معنایی:** این شبکه‌ها روابط بین مفاهیم مختلف را نشان می‌دهند و به سازمان‌ها در درک بهتر دانش موجود کمک می‌کنند.

**کشف دانش:** الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند الگوها و روابط پنهان در داده‌ها را کشف کرده و به سازمان‌ها در ایجاد دانش جدید کمک کنند.



”  
تشخیص احساسات  
مشتریان با  
الگوریتم‌های  
یادگیری ماشینی  
برای درک بهتر  
بازخوردها“

## بهبود فرآیندهای کسب دانش

**خودکارسازی وظایف تکراری:** بسیاری از وظایف تکراری در فرآیند مدیریت دانش مانند جمع‌آوری، سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات را می‌توان با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی خودکار کرد. **بهبود همکاری:** با استفاده از این ابزارها، همکاری بین کارکنان تسهیل شده و تبادل دانش به صورت مؤثرتر انجام می‌شود.

## استفاده گسترده از یادگیری ماشینی در مدیریت دانش

بسیاری از شرکت‌های پیشرو در جهان، با درک اهمیت داده و هوش مصنوعی، از یادگیری ماشین برای ارتقاء سیستم‌های مدیریت دانش خود استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها با بهره‌گیری از الگوریتم‌های یادگیری ماشین، توانسته‌اند فرآیندهای کسب، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش را بهینه‌سازی کنند. برخی از این شرکت‌ها عبارتند از گوگل، مایکروسافت، آمازون، IBM، تسلا، نتفلیکس و ...

## چگونه این شرکت‌ها از یادگیری ماشین استفاده می‌کنند؟

- استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای بهبود دقت و سرعت جستجو در پایگاه‌های دانش؛
- ارائه توصیه‌های شخصی‌سازی شده به کارکنان بر اساس نقش، تخصص و علایق آن‌ها؛
- تحلیل بازخوردهای مشتریان و کارکنان برای شناسایی روندها و بهبود محصولات و خدمات؛
- پیش‌بینی تقاضا برای محصولات و خدمات بر اساس داده‌های تاریخی و الگوهای رفتاری مشتریان؛
- شناسایی رفتارهای غیرعادی و فعالیت‌های مشکوک برای بهبود امنیت اطلاعات؛
- خودکارسازی بسیاری از فرآیندهای تکراری در مدیریت دانش.

”  
خودکارسازی  
وظایف تکراری  
مدیریت دانش  
با الگوریتم‌های  
یادگیری ماشینی“

”  
یادگیری ماشین؛  
ابزار ارتقاء مدیریت  
دانش در شرکت‌های  
پیشرو جهان“



## استفاده آمازون از یادگیری ماشین در مدیریت دانش: یک نگاه عمیق

آمازون، به عنوان یکی از پیشگامان در حوزه تجارت الکترونیک و فناوری، از همان ابتدا بر اهمیت داده و بهره‌برداری هوشمندانه از آن تأکید داشته است. یادگیری ماشینی، به عنوان ابزاری قدرتمند برای تحلیل داده‌ها و کشف الگوها، نقش محوری در استراتژی مدیریت دانش آمازون ایفا می‌کند. آمازون در موارد زیر از یادگیری ماشینی در مدیریت دانش استفاده می‌کند.

### توصیه‌های شخصی‌سازی شده

**موتور توصیه‌گر:** آمازون از الگوریتم‌های پیچیده یادگیری ماشین برای تحلیل رفتار خرید کاربران، تاریخچه جستجو، محصولات مشاهده و خریداری شده استفاده می‌کند تا محصولات مرتبط را به هر کاربر پیشنهاد دهد. **شخصی‌سازی صفحه اصلی:** محتوای صفحه اصلی هر کاربر بر اساس علایق و رفتارهای قبلی او شخصی‌سازی می‌شود.

### بهینه‌سازی زنجیره تأمین

**پیش‌بینی تقاضا:** با استفاده از یادگیری ماشین، آمازون می‌تواند تقاضا برای محصولات مختلف را پیش‌بینی کرده و بهینه‌سازی کند. این امر به کاهش هزینه‌های انبارداری و بهبود مدیریت موجودی منجر می‌شود. **بهینه‌سازی مسیرهای حمل‌ونقل:** آمازون از یادگیری ماشینی برای تعیین بهترین مسیرهای حمل‌ونقل و کاهش هزینه‌های لجستیک استفاده می‌کند.

### بهبود تجربه مشتری

**چت‌بات‌های هوشمند:** چت‌بات‌های آمازون با استفاده از پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشینی، می‌توانند به سوالات مشتریان پاسخ دهند و مشکلات آن‌ها را حل کنند. **سیستم‌های پشتیبانی مشتری:** آمازون از یادگیری ماشینی برای بهبود سیستم‌های پشتیبانی و افزایش رضایت مشتری استفاده می‌کند.



## جمع‌بندی

یادگیری ماشین به عنوان یک فناوری قدرتمند، پتانسیل بالایی برای تحول در مدیریت دانش دارد. با استفاده از این فناوری، سازمان‌ها می‌توانند به طور مؤثرتری دانش خود را مدیریت کرده، بهره‌وری را افزایش داده و تصمیم‌گیری‌های بهتری اتخاذ کنند. بسیاری از شرکت‌های پیشرو در جهان از این فناوری برای بهبود فرآیندهای کسب، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش استفاده می‌کنند. با توجه به مزایای فراوان و پیشرفت‌های سریع در این حوزه، آینده‌ای روشن برای استفاده از یادگیری ماشین در مدیریت دانش پیش‌بینی می‌شود.

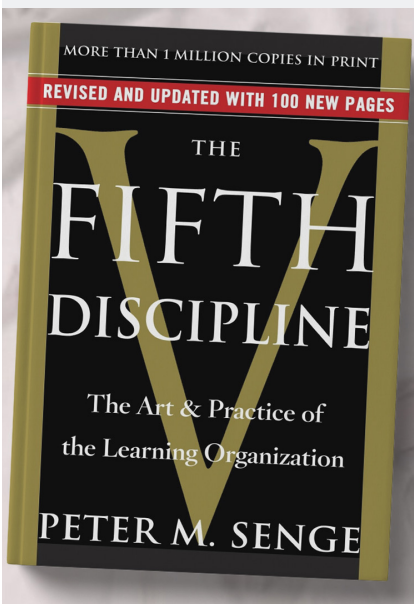
”  
استفاده از  
یادگیری ماشین در  
شرکت‌های پیشرو  
جهان برای ارتقاء  
سیستم‌های مدیریت  
دانش“

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/07/28/machine-learning-powers-knowledge-management/>  
<https://www.alltius.ai/glossary/ai-in-knowledge-management>



## معرفی بزرگان

11 Grandee



پیتر مایکل سنگه، متولد سال ۱۹۴۷ در استنفورد کالیفرنیا، یکی از برجسته‌ترین متفکران حوزه مدیریت و توسعه سازمانی در عصر حاضر است. پیتر سنگه با ارائه مفهوم "سازمان یادگیرنده" در کتاب معروف خود "پنجمین فرمان" در سال ۱۹۹۰، تحولی عظیم در حوزه مدیریت و توسعه سازمانی ایجاد کرد. او علاوه بر "پنجمین فرمان"، کتاب‌های متعدد دیگری نیز تألیف کرده است که هر یک به نوبه خود تأثیر قابل توجهی بر حوزه مدیریت و توسعه سازمانی داشته‌اند. "کتاب راهنمای پنجمین فرمان" (۱۹۹۴) به عنوان یک راهنمای عملی برای پیاده‌سازی اصول مطرح شده در کتاب اصلی، به مدیران و رهبران سازمانی کمک می‌کند تا مفاهیم نظری را به اقدامات عملی تبدیل کنند. "رقص تغییر" (۱۹۹۹) یکی دیگر از آثار مهم سنگه است که به بررسی چالش‌های ایجاد تغییر پایدار در سازمان‌ها می‌پردازد. این کتاب راهکارهایی برای غلبه بر موانع تغییر و ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. سنگه در کتاب "مدارس که یاد می‌گیرند" (۲۰۰۰، ۲۰۱۰) نظریات خود را به حوزه آموزش گسترش داده و راهکارهایی برای ایجاد محیط‌های یادگیری پویا در مدارس ارائه می‌دهد. این کتاب نشان می‌دهد که چگونه اصول سازمان یادگیرنده می‌تواند در بهبود سیستم‌های آموزشی به کار گرفته شود.

### ارتباط تحقیقات سنگه با مدیریت دانش

تحقیقات و نظریات پیتر سنگه ارتباطی بنیادین با مدیریت دانش دارند، به‌ویژه مفهوم سازمان یادگیرنده که به‌عنوان چارچوبی برای توسعه نظریات مدیریت دانش عمل می‌کند. اصل تفکر سیستمی سنگه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش را در کل سیستم درک و ارتباطات پیچیده آن را تحلیل کنند. تأکید سنگه بر یادگیری تیمی و ایجاد چشم‌انداز مشترک، با اشتراک‌گذاری دانش در مدیریت دانش همخوانی دارد و موجب تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود. مفهوم مدل‌های ذهنی سنگه نیز در فرآیندهای ذخیره و بازیابی دانش کاربرد دارد و به بهبود خلق و استفاده از دانش کمک می‌کند. تأکید او بر یادگیری مداوم، پایه‌ای برای موفقیت استراتژی‌های مدیریت دانش فراهم می‌سازد.

## 12 Book

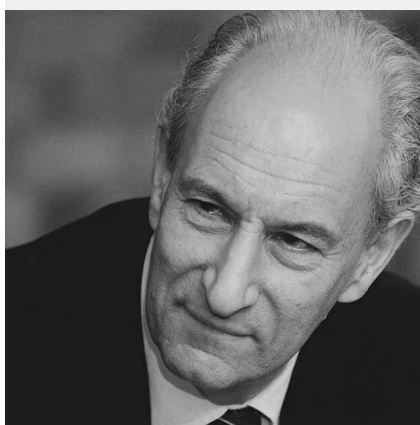
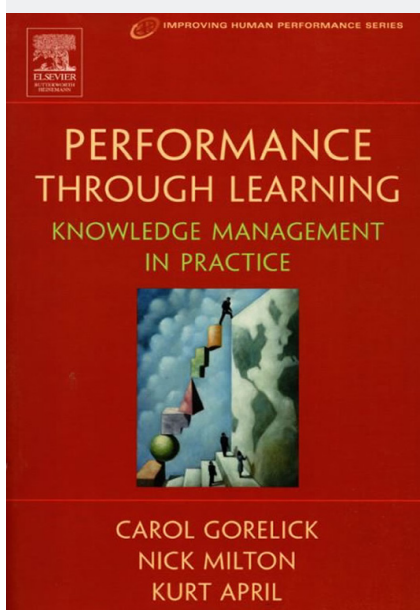


# معرفی کتاب مدیریت دانش بهبود عملکرد از طریق یادگیری

کتاب "Performance Through Learning" که در سال ۲۰۰۴ منتشر شده است، یکی از آثار مهم در حوزه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. این کتاب توسط نایجل پاین (Nigel Paine) تألیف شده و بر چگونگی بهبود عملکرد سازمان‌ها از طریق یادگیری مستمر و کارآمد تمرکز دارد. هدف اصلی این کتاب، ارائه راهکارهایی عملی برای افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها از طریق به کارگیری فرآیندهای یادگیری و بهبود مستمر است. این کتاب تلاش می‌کند تا به مدیران و رهبران سازمانی نشان دهد که چگونه می‌توانند با ایجاد یک فرهنگ یادگیری در سازمان خود، به بهبود عملکرد و افزایش توانایی‌های کارکنان کمک کنند. کتاب "Performance Through Learning" به چندین فصل تقسیم شده است که هر یک به یکی از جنبه‌های یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد می‌پردازد.

## سرفصل‌های کتاب

- **مقدمه‌ای بر یادگیری سازمانی:** ارائه یک مرور کلی بر مفهوم یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد.
- **یادگیری به عنوان یک استراتژی راهبردی:** چگونگی استفاده از یادگیری به عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود سازمان.
- **مدل‌های یادگیری:** معرفی و بررسی مدل‌های مختلف یادگیری و تأثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد کارکنان.
- **رهبری و یادگیری:** تحلیل نقش رهبران سازمانی در ایجاد و حمایت از فرهنگ یادگیری.
- **ارزیابی عملکرد:** روش‌های اندازه‌گیری و ارزیابی تأثیر یادگیری بر عملکرد سازمان.



## 13 Conference



تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده/

متن کامل مقاله:

۱۸ آذر ۱۴۰۳ برگزاری

کنفرانس:

۳۱ تیر ۱۴۰۴

<https://huconf.com/fa/?id=83&full=39>

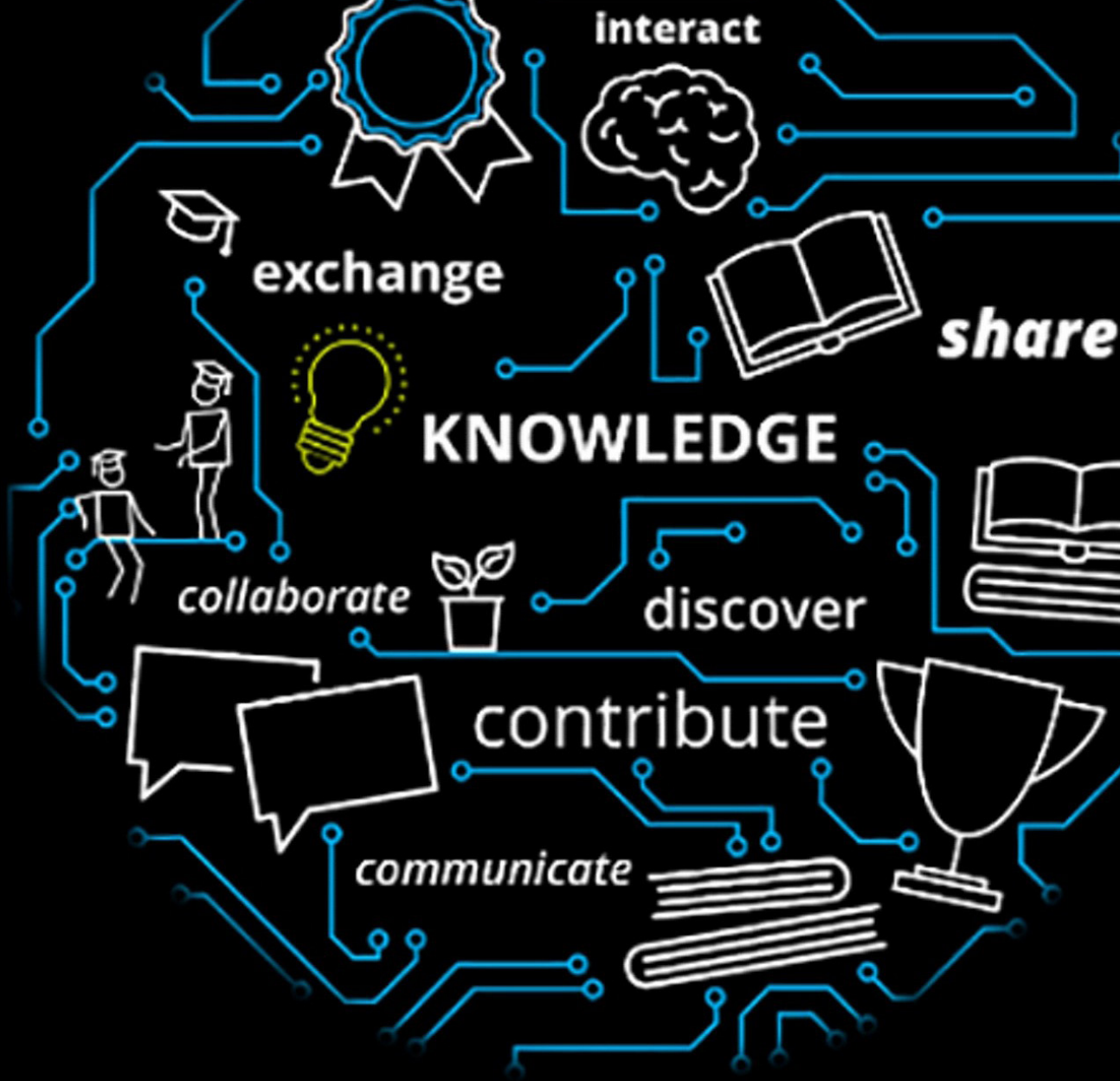
## پنجمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات پیشرفته در مدیریت و علوم انسانی

پنجمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات پیشرفته در مدیریت و علوم انسانی روز سه شنبه، ۳۱ تیر، ۱۴۰۴ توسط دبیرخانه دائمی کنفرانس و تحت حمایت سیویلیکا در شهر مونیخ-آلمان برگزار می‌شود. کشورهای توسعه یافته با به کارگیری دانش و فناوری مسیر پیشرفت و توسعه را برای خود هموار کرده‌اند. آنچه که در این بین همانند حلقه‌ای گمشده است، وجود مدیریت در هماهنگ‌سازی امور و به نتیجه رساندن دستاوردهای علمی در قالب طرح‌های تجاری و در نهایت تولید ثروت است. رویکرد دبیرخانه علمی و اجرایی در برگزاری این کنفرانس، جلب مشارکت تمامی مراکز علمی و حرفه‌ای، تعامل با انجمن‌های ملی و بین‌المللی مرتبط و دعوت از صاحب‌نظران برجسته با هدف تعامل علمی از یک سو و افزایش خود باوری علمی در کشور، تمرکز بر مسائل و چالش‌های روز می‌باشد.

### محورهای اصلی کنفرانس

- مدیریت شامل مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش و پایداری مدیریت و...
- حسابداری شامل اصول حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری و ...
- اقتصاد شامل اقتصاد خرد و کلان، اقتصاد مالی و تجارت بین‌الملل و ...
- علوم انسانی شامل پژوهش علوم اجتماعی، روابط بین‌الملل و ...





مساوران  
توسعه آینده

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