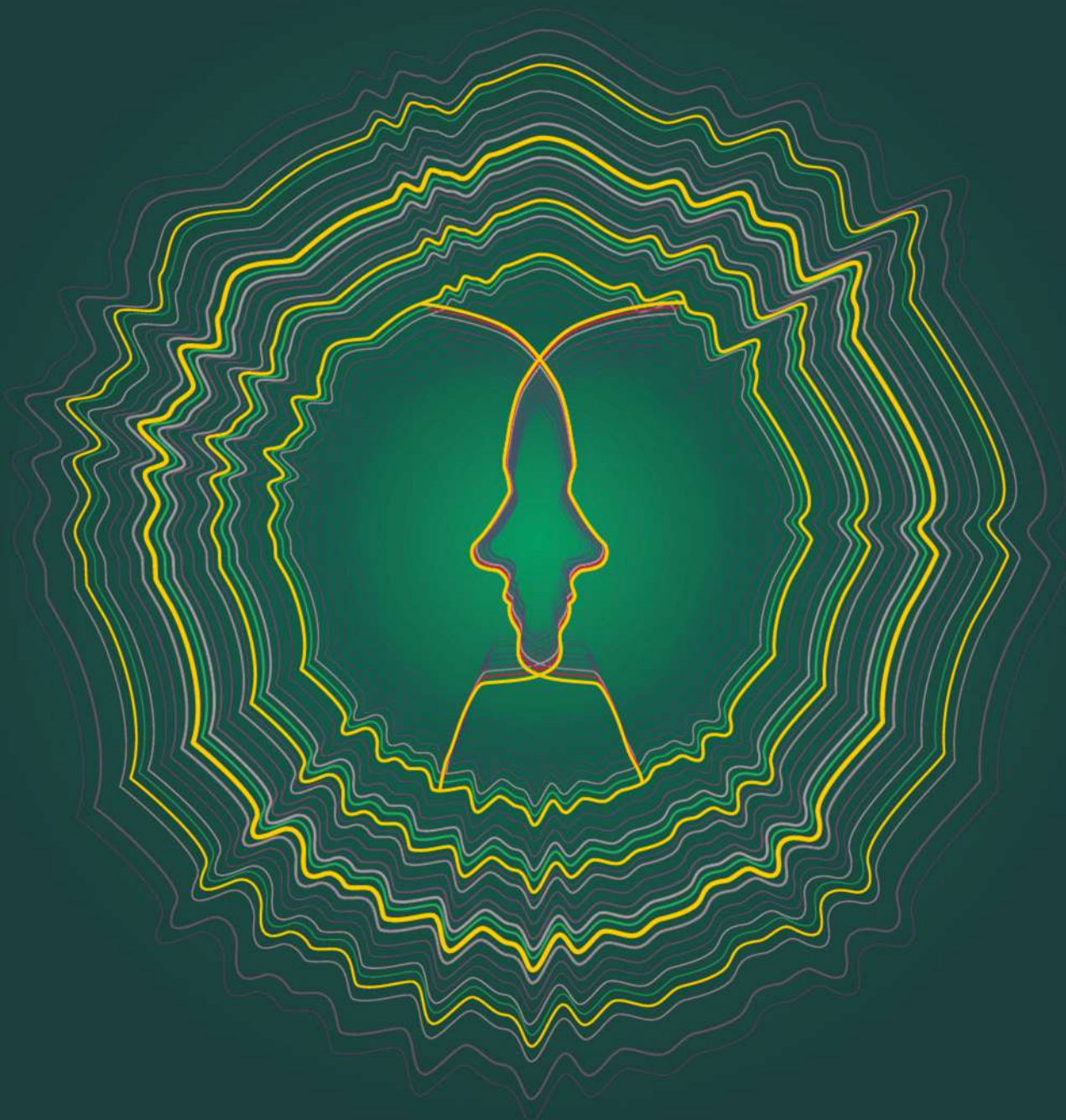


# مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۴



# فهرست

تکامل شاخص‌ها و معیارهای مدیریت دانش در گذر زمان	۳
نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	۷
بررسی چالش‌ها، ریسک‌ها و مزایا استاندارد ISO ۳۰۴۰۱	۱۳
نقش مدیریت دانش در افزایش اثربخشی مدیریت زنجیره تأمین	۱۸
مدیریت دانش شخصی	۲۲
مدیریت تغییر موثر چیست؟	۲۶
چند راهکار ساده اما موثر برای پایداری مدیریت دانش	۳۱
۳ دلیل برای بهتر بودن اصطلاح مدیریت دانش نسبت به اشتراک‌گذاری دانش	۳۶
معرفی کتاب مدیریت دانش	۴۰
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۴۱

## هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی  
سرمدبیز: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- حامد کوچک پور
- محمدحسن بختیاری
- هدی عباسی
- سحر یاقوتی
- سعید عبدالملکی
- آرش محقق
- نازنین لقمانی

ویراستار: سعید عبدالملکی

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی





# 1 Assessment



## تکامل شاخص‌ها و معیارهای مدیریت

### دانش در گذر زمان

ترجمه و تدوین: امیر خسروانی

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

در سال‌های اخیر تکامل راهکارهای سازمانی به‌منظور بهبود و بهینه‌سازی عملکرد سازمان‌ها به وضوح مشخص است و مدیریت دانش نیز درگیر این تغییر و تکامل شده است. تیم‌های KM در سازمان‌ها نقش استراتژیک و بااهمیتی را ایفا می‌کنند زیرا علاوه بر ایجاد علاقه بین کارکنان، باعث نوآوری در فناوری‌های مربوط به سرمایه‌گذاری شده و همچنین نیازهای تجاری نوظهور را برطرف می‌کنند.

APQC در حال حاضر بررسی شاخص‌ها و معیارهای ۲۰۲۲ KM را برای درک همه این تغییرات و نحوه تأثیر آنها بر متولیان مدیریت دانش، ساختار برنامه، بودجه، رویکردها و معیارهای موفقیت در دستور کار قرار داده است.

تغییرات معیارهای مدیریت دانش در تکامل راهکارهای سازمانی به وضوح مشخص است.

با بررسی معیارها و نتایجی که در گذشته بدست آمده است تغییرات در معیارها و مسیر مدیریت دانش را به صورت زیر می‌توان پیش‌بینی کرد:

## ۱ داده‌های دریافته ترکیب از صنایع مختلف خواهد بود.

صنایع خدماتی از جمله خدمات حقوقی و مشاوره، رایج‌ترین صنایع در زمینه KM در سال ۲۰۱۸ بوده‌اند که در حال حاضر انتظار توسعه و تغییر چندانی از آن‌ها نمی‌رود اما چندین صنعت از نظر ابتکارات مدیریت دانش توسعه‌های زیادی داشتند. مهم‌ترین صنایع مورد نظر در حوزه‌های نرم‌افزار، مراقبت‌های بهداشتی، دارویی و مالی فعال هستند. تغییرات در سطح کلان سازمان‌ها و صنایع مختلف باعث گسترش KM شده و اکثر صنایع را در بر خواهد گرفت.

هر بخش و صنعتی بسته به نیاز و چالش‌های خود به سمت KM جذب می‌شود. برخی از صنایع، دانش را برای توسعه و تسلط مدیریت بر فعالیت‌ها و ایجاد مشاغل دانش محور، می‌خواهند در حالی که برخی دیگر، دانش را برای پشتیبانی از اتوماسیون و هوش مصنوعی طبقه‌بندی و مستند می‌کنند. سازمان‌های خصوصی برای اینکه به مشتریان اطمینان دهند که سرمایه‌های خود را به سازمان و افراد مناسبی سپرده‌اند، با هدف افزایش درآمد و جذب سرمایه مشتریان، از مدیریت دانش استفاده می‌کنند. همچنین هر چه صنایع و مشاغل بیشتری درگیر KM شوند سرعت پیشرفت بیشتر شده و دیدگاه‌های متنوع، ایده‌های نوآورانه و چشم‌اندازی گسترده از آنچه KM می‌تواند انجام دهد، به ارمغان می‌آورند.

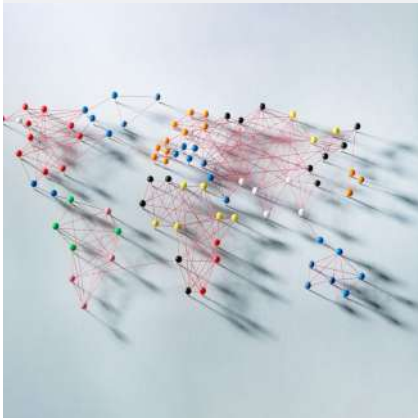
## ۲ سرمایه‌گذاری در KM رو به افزایش خواهد بود، به ویژه در حوزه فناوری.

از زمان شیوع ویروس کرونا تعداد سازمان‌هایی که در KM سرمایه‌گذاری کرده‌اند دو برابر شده‌است و به همین دلیل پیش‌بینی می‌شود که بودجه مدیریت دانش در سازمان‌ها افزایش یافته و توجه ویژه‌ای به آن می‌شود. اختصاص بودجه به برنامه‌ها، پلتفرم‌ها و سایر فناوری‌ها که تنها ۱۱ درصد از میانگین هزینه‌های KM در سال ۲۰۱۸ بوده است، دچار بیشترین افزایش و تغییر خواهد شد.

در حالی که رایانش ابری تا حدودی می‌تواند در هزینه‌ها صرفه‌جویی کند،



افزایش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مربوط به مدیریت دانش با گذر زمان افزایش می‌یابد.



تعداد قابل توجهی از برنامه‌های KM از ابزارهای تخصصی برای طبقه‌بندی و ترجمه خودکار، مدل‌سازی دانش، جستجوی سازمانی و توصیه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده می‌کنند. در نتایج یک نظرسنجی که در سال گذشته انجام شد، ۵۲ درصد از رهبران مدیریت دانش که سازمان‌هایشان حتی جستجو و اشتراک سازمانی نداشتند، اعلام کردند که در حال توسعه یا اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان خود هستند. در پیاده‌سازی و توسعه علاوه بر نرم‌افزار مربوط به KM، برای پشتیبانی از اجرا و مدیریت تغییر نیز هزینه‌های زیادی انجام داده‌اند.

### ۳ پراکندگی جغرافیایی تیم‌های KM بیشتر خواهد شد.

کار مجازی باعث انعطاف‌پذیری در انجام فعالیت‌ها شده است. برای مثال به مدیریت منابع انسانی این امکان را می‌دهد که در هر زمان و مکان متفاوتی به دنبال افراد با استعداد باشد. این مساله در بازار کار فشرده فعلی (به ویژه در ایالات متحده) تاثیر مهمی دارد و در نتیجه باعث عدم استقرار تیم‌های KM در یک دفتر واحد شده است. مدیریت دانش معمولاً از رویکردها و ابزارها در جهت پیشرفت همکاری مجازی حمایت کرده و این فرصت را برای مدیران کسب و کار ایجاد می‌کند تا از شیوه‌های کاری مناسب‌تر در جهت رسیدن به اهداف نهایی، الگوبرداری کنند.

### ۴ مدیریت محتوا سهم بیشتری از استراتژی‌های KM را به خود اختصاص خواهد داد.

هر چند دیجیتالی شدن فعالیت‌ها و محیط کار، افزایش محتوای درون سازمانی را به دنبال دارد اما باعث ایجاد بی‌نظمی در ذخیره محتوا و دسترسی سخت‌تر به آن‌ها می‌شود. به دلیل وجود بخش‌های زیادی برای ذخیره‌سازی محتوا و عدم وجود قوانین مشخص برای اینکه هر محتوایی کجا ذخیره شود و چند نسخه داشته باشد، بی‌نظمی افزایش یافته و ناامیدی کارمندان را به علت صرف زمان زیادی برای جستجوی اطلاعات به همراه آورده است. بسیاری از سازمان‌ها توجه زیادی به این مساله داشته و تلاش‌های جدی در مقیاس گسترده برای دسترسی آسان به محتوا در حین پاکسازی (موارد اضافی، قدیمی و بی‌اهمیت) انجام می‌دهند. در آینده برنامه‌های KM بیشتری با تمرکز بر محتوا ابداع می‌شود و نقش‌های مدیریت دانش در مدیریت چرخه حیات محتوا افزایش خواهد داشت.



توسعه برنامه‌های  
km با تمرکز بر  
محتوا و نقش‌ها رو  
به افزایش است.

## تاثیر برنامه‌های KM بر روی معیارهای تجاری خودافزایش می‌یابد.



یکی از مسائل ناامیدکننده در سال ۲۰۱۸ این بود که برنامه‌های مشارکتی KM، نتوانستند به اندازه کافی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد کسب‌وکار مانند هزینه، درآمد، چرخه زمان و نوآوری تاثیرگذار باشند. در آن زمان، تنها ۳۶ درصد سازمان‌ها به طور مستقیم تأثیر KM را بر نتایج کسب‌وکار اندازه‌گیری و ۲۴ درصد بازدهی سرمایه را محاسبه می‌کردند.

باید توجه داشت که فعالیت شرکت‌ها در چهار سال گذشته بیشتر مبتنی بر داده‌ها بوده و همچنین می‌توان خروجی‌های داده مناسب‌تری از نرم‌افزار KM استخراج کرد. سازمان‌ها بر روی منابع داده‌ها و مراکز عالی سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا دسترسی به معیارهای تجاری ثابت را متمرکز کنند. همچنین ابزارهای تحلیلی و گزارش‌دهی مانند PowerBI اتصال نقاط را آسان‌تر می‌کنند.

انتظار می‌رود در آینده برنامه‌های KM بیشتری به طور فعال بر روی معیارهای ارزش کسب‌وکار تمرکز کنند و باعث پیشرفت و تکامل در مدیریت دانش شوند. این تکامل و بهبود اتفاق مثبتی است زیرا انجام این کار با افزایش حمایت رهبری و موفقیت پایدار مرتبط است.

به محض انتشار داده‌های جدید در آینده، نتایج تحقیقات به‌روزرسانی و نسخه جدیدی از آن منتشر خواهد شد.



## 2 ROI



# نرخ بازگشت سرمایه (ROI)

ترجمه و تدوین: **حامد کوچک‌پور**

کارشناس ارشد مدیریت دانش



نرخ بازگشت سرمایه (ROI) یک مفهوم حسابداری و مدیریتی است که برای تعیین منفعت مالی در مقایسه با میزان سرمایه‌گذاری انجام شده بکار می‌رود. مدیریت دانش نظامی است که بر خلاف تصور عمومی هزینه‌بر نیست بلکه در صورت تخصیص بودجه‌ای به آن می‌بایست در مدت کوتاهی شروع به برگرداندن سرمایه بنماید.

شرکت‌ها با رصد اعداد و تفسیر شاخص‌هایی که معرف پیشرفت به سمت دستیابی به اهداف تجاری هستند، مدیریت شده و تصمیمات غلط یا درست در سازمان‌ها بر این اساس گرفته می‌شوند. دانش یکی از دارایی‌های اصلی سازمان است بنابراین، هر کسب و کاری نیاز دارد تا بداند چه میزان موجودی دانشی دارد و بهترین راه برای استفاده بهینه از آن چیست. دانش هر چند یکی از عوامل اصلی تولید کننده ارزش و سود است اما ملموس و قابل مشاهده نیست و نمی‌توان سهم آن را به طور خیلی شفاف در میان سایر عوامل مشخص نمود



آنچه می‌دانیم؛  
اصلی‌ترین دارایی یک  
سازمان است.



و بایستی به اندازه‌گیری تأثیر آن بر نتایج و خروجی‌هایی که سازمان به دنبال آن‌ها است پرداخته شود.

## اندازه‌گیری بازگشت سرمایه در سازمان‌ها

شرکت‌ها به صورت سنتی خود را مجهز به ابزارها و سیستم‌های مدیریتی نموده‌اند تا بتوانند علائم حیاتی خود را پیوسته پایش نمایند. آنچه به طور معمول رخ می‌دهد این است که این ابزارها و سیستم‌ها برای مدیریت موارد نامشهود سازمان طراحی نشده‌اند. اندازه‌گیری بازگشت سرمایه برای سازمان‌ها مسئله حیاتی است. به همین دلیل اکثر اوقات، مدیریت دانش از دایره توجه سازمان خارج می‌شود. در هنگام اندازه‌گیری نرخ بازگشت سرمایه، پیش‌فرض قرار دادن برخی نکات به سازمان‌ها کمک قابل توجهی خواهد نمود از جمله این‌که:

- در هنگام سرمایه‌گذاری در این حوزه، نمی‌توان نرخ بازگشت سرمایه و ارزش خالص را به طور دقیق محاسبه کرد.
- باید از میان شرکت‌های دیگر فعال در این حوزه، یک شرکت را برای مقایسه انتخاب کرد.
- درک اثرات کنونی و آینده دانش را به تفکیک حوزه‌های دانشی، بر موفقیت فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان و همچنین نقش آن در دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار، به خاطر داشته باشید.



بی‌توجهی به مدیریت دانش به دلیل نتایج نامشهود بوجود می‌آید.

## دو جنبه مهم در محاسبه ROI مدیریت دانش

۱. تخمین ارزش حاصل از مدیریت دانش پیش از اقدام به سرمایه‌گذاری
۲. محاسبه ارزش حاصل از پروژه‌های پایلوت پیش از گسترش مدیریت دانش در کل سازمان

مدیریت دانش می‌تواند مزایای زیادی را بلافاصله پس از آغاز به پیاده‌سازی نمایان سازد، نشانه‌های اولیه این مزایا ابتدا به صورت کلامی در میان کارکنان نمایان خواهد شد تا زمانی که یک دستاورد بزرگ بدست آید. ممکن است ۱۲ ماه یا بیشتر به طول انجامد تا ROI اولیه را بتوان تعیین کرد. محاسبه ROI در افق ۳ یا ۵ ساله بسیار دقیق‌تر می‌باشد، چرا که مزایا به خوبی روشن شده



و ابزار و شاخص‌های اندازه‌گیری تدوین شده‌اند.

مدیر دانش شرکت بریتیش پترولیوم (BP) اظهار داشت زمانی که در حال پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک طرح پایلوت در شرکت BP بوده است، مدیران ارشد شرکت با بازگشت ۱۰۰ میلیون دلار در مقابل تنها ۲.۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایلوت مدیریت دانش ظرف یک سال شگفت‌زده کرد.

بر اساس تجربه بزرگان، آنچه برداشت می‌کنید به کیفیت خاکی که در آن بذرها را کاشته‌اید، بستگی دارد. رفتارها و فرهنگ تسهیم دانش پیامدهای بسیار بزرگی در سراسر یک سازمان خواهد داشت. کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی، پیدایش نوآوری‌ها و ایجاد نگرش‌های جدید مهمترین نتایج آن است. با رسیدن برنامه مدیریت دانش به نقطه تثبیت، منافع مشخص می‌شوند. علاوه بر باور داشتن به انجام این کار، سازمان‌ها نیازمند رعایت کردن نکاتی برای شروع فرآیند بازگشت سرمایه خوب هستند.

### روش‌های سنجش منافع مدیریت دانش

محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) از مدیریت دانش مستلزم اطلاعات عینی و دسترسی به داده‌هایی از هزینه و منافع قابل اندازه‌گیری است اما برآورد منافع اغلب بر پایه ارزیابی‌های ذهنی بوده و با واژه‌هایی نظیر موارد زیر توصیف می‌شود:

- تجربه مفیدی بود؛
- کمک می‌کند به؛
- من چیز جدیدی یاد گرفتیم؛
- قابلیت بکارگیری زیادی دارد.

ارزیابی‌های ذهنی به ترسیم یک تصویر کلی کمک می‌کنند اما می‌بایست مسیرهای دیگری را برای تهیه خروجی‌های مالی بررسی کرد.

### نرخ بازگشت سرمایه

سنجش میزان بازگشت سرمایه یا فواید مالی مدیریت دانش در مقایسه با هزینه‌های آن می‌باشد. برای محاسبه ROI، هزینه‌های مدیریت دانش را از کل سود حاصل شده کم نموده تا سود واقعی بدست آید، سپس نتیجه بدست آمده را بر هزینه‌های مدیریت دانش تقسیم می‌نماییم. در آخر عدد حاصل شده را در عدد ۱۰۰ ضرب نموده تا درصد بازگشت سرمایه بدست آید.

”  
افق ۵ ساله برای  
محاسبه ROI مستلزم  
تجزیه و تحلیل  
داده‌هایی از هزینه و  
منافع قابل اندازه‌گیری  
است.“



## تجزیه و تحلیل هزینه و فایده (CBA)

از آنجا که نرخ بازده سرمایه‌گذاری صرفاً یک محاسبه مالی است لذا عوامل ناملموس در حیطه آن نمی‌گنجد. بنابراین در زمان بررسی برنامه‌های مدیریت دانش، تجزیه و تحلیل هزینه و فایده در اولویت قرار می‌گیرد. روش هزینه و فایده، منافع را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کند، که عبارتند از:

- منافع ملموس (مشهود، فیزیکی)
  - منافع ناملموس (غیرمشهود، غیرفیزیکی)
- نتایج خاص و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) به سازمان و اهداف آن بستگی دارد با این حال بازگشت سرمایه مدیریت دانش را می‌توان در سه حوزه اساسی نگهداری، نوآوری و درآمد اندازه‌گیری کرد.

## نگهداری

مدیریت دانش با ایجاد دیدگاهی جامع از ذینفعان، منجر به رضایت و وفاداری بیشتر آن‌ها می‌شود. فرهنگ مشارکت دانش علاوه بر نشان دادن ارزش دانش کارکنان، فرصت تعامل با دیگر همکاران را نیز ایجاد می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه فعالیت آن‌ها از اهداف سازمان پشتیبانی می‌کند. طبق تحقیقات همه این موارد به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند.

## خروجی‌های مدنظر:

- افزایش رضایت و وفاداری ذینفعان از طریق ثبت و تسهیم تجارب
- رضایت بیشتر کارکنان و مشارکت با کاهش ناامیدی از کسب اطلاعات مورد نیاز
- کاهش دوباره کاری یا از دست دادن اطلاعات

## KPIها:

- رضایت مشتری (CSAT) و امتیازات خالص تبلیغ کننده (NPS)
- زمان صرفه‌جویی به ازای هر کارمند (افزایش بهره‌وری)
- میانگین کاهش کار اضافی
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در یک پلتفرم تعاملی
- کاهش میانگین زمان حضور کارکنان
- بهینه‌سازی فرآیند آموزش



حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها با مدیریت دانش از مهمترین نتایج و خروجی‌هاست.



## نوآوری

نوآوری امکان اعمال و ترکیب ایده‌های موجود را به سازمان‌ها می‌دهد، به‌گونه‌ای که به توسعه‌ای جدید و مفید برای ذینفعان منجر شود. سیستم مدیریت دانش به سازمان اجازه می‌دهد تا دانش و تجارب را از سراسر مجموعه برای تقویت نوآوری گرد هم آورند.

### خروجی‌های مدنظر:

- همکاری و مشارکت متقابل بر روی ایده‌ها و اطلاعات
- حرکت در مورد تصمیمات تجاری بهینه و ورود به بازارهای جدید
- ایجاد و تقویت دانش برای تقویت مزیت رقابتی

### KPIها:

- بهره‌برداری و انتقال تجارب توسط تصمیم‌گیرندگان تجاری و ذینفعان
- حجم جستجو و روند کلمات کلیدی در پلتفرم مدیریت دانش
- میزان مشارکت مانند نظرات، سؤالات، اشتراک‌گذاری و ...

## درآمد

مدیریت دانش درآمد را از چند راه کلیدی افزایش می‌دهد. ابتدا دسترسی به کارکنان بر اساس تقاضای دانش با هدف افزایش بهره‌وری که منجر به خروجی با کیفیت بیشتر و صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی می‌شود. سپس سازمان‌ها می‌توانند درآمد را از طریق محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید ناشی از نوآوری متقابل و به اشتراک‌گذاری دانش افزایش دهند.

### خروجی‌های مدنظر:

- کاهش زمان برای جستجوی اطلاعات و تخصیص آن برای فعالیت‌های اثربخش
- حذف بروکراسی بین ادارات و تیم‌ها
- کاهش خطاهای کاری و فعالیت‌های زائد
- سرعت بیشتر در تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌ها

”  
نوآوری و مدیریت  
دانش؛ دو مفهوم  
مکمل یکدیگر  
هستند که باعث  
حرکت به سمت  
اهداف سازمانی  
می‌شوند.“

”  
درآمد؛ نتیجه عملکرد  
دانش‌محور است.“

## KPIها:

- افزایش بهره‌وری (بر اساس زمان ذخیره شده)
- میانگین کاهش کار اضافی
- میانگین کاهش خطاهای کاری
- دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پلتفرم تعاملی
- اندازه‌گیری مشارکت‌ها، نظرات، پرسش‌ها و پاسخ‌ها

## درآمد

نتایج نمونه و KPIهای بالا باید ایده خوبی برای شروع اندازه‌گیری بازگشت سرمایه، بعد از پیاده‌سازی یک پلتفرم مدیریت دانش، به شما می‌دهد. اما ممکن است لازم باشد قبل از خرید فناوری جدید، ROI مدیریت دانش را تخمین بزنید تا بتوانید یک اقدام سودآور را شروع کنید. یکی از راه‌های رسیدن به تخمین این است که اعداد و ارقام را در مورد زمان جستجوی اطلاعات کارمندان بررسی کنید.

طبق گفته McKinsey & Company، کارمندان ۲۰ درصد از زمان روزانه خود را صرف جستجوی اطلاعات مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها می‌کنند که معادل یک روز کاری در هفته است.

برای مثال اگر شرکتی با ۱۵۰ نفر و میانگین حقوق ۶۰۰۰۰ دلار هستید، ۱.۵ میلیون دلار برای استخدام افراد جهت جستجوی اطلاعات هزینه می‌کنید. یک سیستم مدیریت دانش خوب، زمانی را که کارکنان برای جستجوی اطلاعات صرف می‌کنند به شدت کاهش می‌دهد. حتی اگر فرض شود که یک سیستم مدیریت دانش بتواند زمان جستجوی کارمندان را به نصف کاهش دهد (یک برآورد محافظه کارانه)، یک شرکت ۱۵۰ نفره ۷۵۰۰۰۰ دلار در سال صرفه‌جویی می‌کند. شرکت‌هایی که تعداد کارمندان بالاتری دارند، بازگشت سرمایه بزرگ‌تری خواهند داشت. به همین دلیل است که معمولاً سیستم‌های مدیریت دانش هزینه خود را در سال‌های اولیه جبران می‌کنند.

”

صرف ۲۰ درصد از زمان روزانه کارمندان برای جستجوی اطلاعات مورد نیاز که معادل یک روز کاری است.“



Source:  
<https://bloomfire.com/blog/roi-knowledge-management/>



3 ISO  
30401



## بررسی چالش‌ها، ریسک‌ها و مزایای اجرای استاندارد ISO 30401

ترجمه و تدوین: محمدحسن بختیاری  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

استاندارد مدیریت دانش ایزو (KM) توجه متخصصان و محققین را به خود جلب کرده است که چندین موضوع از جمله دلایل و راه‌های «استانداردسازی» سیستم‌های مدیریت دانش، ریسک‌ها، چالش‌ها و مزایای اجرای استاندارد را مطرح می‌کند.

هدف ایزو مدیریت دانش، پشتیبانی از سازمان‌ها جهت توسعه یک سیستم مدیریتی به منظور ارتقا موثر و توانایی ایجاد ارزش از طریق دانش است. در ادامه مطالعات انجام شده توسط محققان دانشگاه بالسیلیکاتای ایتالیا در سال ۲۰۲۲ پیرامون ریسک‌ها، چالش‌ها و مزایای مرتبط با اجرای ISO ۳۰۴۰۱ در سازمان‌ها، ارائه شده است.

اجرای استانداردهای ISO برای KM، به ویژه ISO ۳۰۴۰۱، چالش‌های متفاوتی دارد. تدوین استانداردهای ISO، قبل از تایید نهایی نیازمند بازنگری‌های



متعددی است. به همین جهت، اجرای آنها در سازمان‌ها به سرعت انجام نمی‌شود.

سازمان‌ها برای درک و هضم الزامات استاندارد نیاز به زمان دارند. برخی از محققان (کودریاوتسف و سادیکووا، ۲۰۱۹؛ ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰) تأکید می‌کنند که هدف اصلی ISO ۳۰۴۰۱ بهبود عملکرد سازمان با استفاده از ارزش بالقوه دانش است، این استاندارد تنها توصیه‌های محدودی در مورد چگونگی دستیابی به آن را ارائه می‌دهد.

فقدان جزئیات پیاده‌سازی، مانند دستورالعمل‌ها یا بهترین شیوه‌ها، اجرای استاندارد و ارزیابی سیستم مدیریت دانش (KMS) را برای مدیران چالش برانگیز می‌کند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاولوسکی و همکاران، ۲۰۲۱). همان‌طور که توسط واگنر (۲۰۲۰) مشخص شده است، این استاندارد به برخی از روش‌های تثبیت‌شده مدیریت دانش اشاره کرده و پیشنهادهایی برای توسعه فرهنگ مدیریت دانش ارائه می‌دهد، اما اینکه چه چیزی تحت چه شرایطی در فرهنگ مدیریت دانش موثر است را بیان نمی‌کند.

آماده‌سازی فرهنگ سازمانی برای پذیرش استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، یکی از مهم‌ترین چالش‌های اجرای این استاندارد است.



الزامات ایزو مدیریت دانش، سازمان را در اجرای KMS با ارائه دستورالعمل‌های رایج و شیوه‌های استاندارد و استفاده بهینه از دانش راهنمایی می‌کند (ISO ۳۰۴۰۱، ۲۰۱۸). علاوه بر این، طبق (۲۰۱۸) ISO ۳۰۴۰۱ یک سازمان می‌تواند KMS را مطابق با فرهنگ، نیازها و نتایج مورد نظر خود توسعه دهد. با این حال، این حوزه همچنان چالش برانگیز باقی می‌ماند، زیرا هر سازمان ویژگی‌های متمایز خود مانند ساختار و فرهنگ را دارد که باعث بوجود آمدن چالش‌هایی برای چارچوب‌بندی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در روش‌ها و الزامات استاندارد می‌شود (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰).



صدر گواهینامه  
با کیفیت پایین  
و دریافت نمادین  
و تبلیغاتی، از  
ریسک‌های استاندارد  
ایزو ۳۰۴۰۱ است.

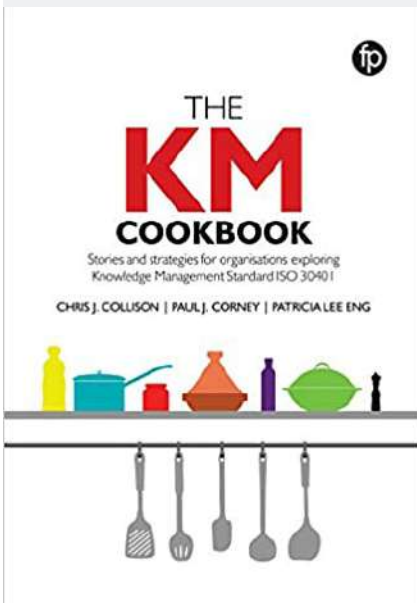
بویز (۲۰۱۸) با تمرکز بر خطرات بالقوه مربوط به اجرای ISO ۳۰۴۰۱، چندین ریسک از جمله ریسک قابل درک نبودن، صدور گواهینامه با کیفیت پایین و دریافت نمادین و تبلیغاتی استاندارد را شناسایی کرد. این ریسک‌ها را می‌توان از طریق پیوند ISO ۳۰۴۰۱:۲۰۱۸ به ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵ کاهش داد. راه‌حل بویز برای رفع و کنترل ریسک صدور گواهینامه با کیفیت پایین، یا اجرای نمادین استاندارد، یا عدم وجود استاندارد مشخص به اندازه کافی، ایجاد مشاوره و راهنمایی در مورد ISO ۳۰۴۰۱ است.

طبق نظر ماکسیمو و همکاران (۲۰۲۰)، در ایزو مدیریت دانش چالش‌هایی مانند "فرهنگ دانش، مشارکت مداوم مدیریت ارشد، آگاهی کارکنان از اینکه تسهیم دانش رویه عادی و کاری آنهاست"، اتخاذ روش‌های استاندارد شده برای مدیریت دانش را دشوار می‌کند. طبق تحقیقات ماکسیمو به‌روز نگره داشتن اطلاعات، احتمال موفقیت سازمان‌ها برای استانداردسازی را افزایش می‌دهد. برای این سازمان‌ها، KM یک عامل کلیدی رشد است و سیستم‌بندی KM بر اساس استانداردهای بین‌المللی تثبیت شده، مزایای داخلی را به عنوان یک مزیت رقابتی در کسب و کار ایجاد می‌کند. فرهنگ مدیریت دانش یک عنصر حمایتی از فرهنگ سازمانی است.



فرهنگ مدیریت  
دانش یک عنصر  
حمایتی از فرهنگ  
سازمانی است.  
فرهنگی که در آن  
رفتارهای جستجوگر  
به اشتراک‌گذاری،  
توسعه و بکارگیری  
دانش مورد تشویق  
قرار می‌گیرد.

پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، به برخی از مزایای اجرای الزامات استاندارد ISO KM برای سازمان‌ها اشاره می‌کند. براساس بررسی‌های پاولوفسکی، ایزو مدیریت دانش دستیابی به حوزه‌هایی که در آن دانش وجود دارد و برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند را فراهم می‌کند و موجب آگاهی بیشتر رهبران کسب‌وکار در مورد منافع مدیریت دانش می‌شود. KM در شناسایی "حوزه‌های دانشی قابل مدیریت در کسب‌وکار" و تدوین استراتژی‌های لازم به مدیران کمک می‌کند.



کولیسون و همکاران (۲۰۱۹)، در کتاب «کتاب آشپزی KM: داستان‌ها و استراتژی‌هایی برای سازمان‌هایی که استاندارد مدیریت دانش ISO ۳۰۴۰۱ را بررسی می‌کنند» مسائلی در مورد اینکه، سازمان‌ها می‌توانند از استاندارد KM ISO ۳۰۴۰۱ برای پیگیری صدور گواهینامه یا صرفاً برای بررسی برنامه و استراتژی موجود خود استفاده کنند، بیان شده است. استانداردهای KM نحوه اجرای یک برنامه مدیریت دانش را پیشنهاد نمی‌کنند، بلکه نشان می‌دهند که چه چیزی باید اجرا شود. به همین دلیل، در این کتاب «بوم سرآشپز KM» به عنوان ابزاری استراتژیک که حوزه‌های استاندارد KM را در برابر قابلیت‌های خاص ترسیم و با پرسش ۵۷ نوع سؤال به سازمان‌ها در جهت یافتن رویکرد مناسب KM خود کمک می‌کند.

تجزیه و تحلیل ادبیات استاندارد ISO ۳۰۴۰۱ برای KMS، نشان می‌دهد در صورت پیاده‌سازی این استاندارد در محیط پیچیده‌ای که در آن دانش سازمانی در آن تولید و مدیریت می‌شود، مزایایی را به همراه دارد که می‌تواند به تدریج تغییراتی در فرهنگ و فرآیندها ایجاد کند. یافته‌های اصلی ریسک‌ها، چالش‌ها و مزایای مربوط به اجرای الزامات KMS ISO ۳۰۴۰۱ به صورت خلاصه به شرح ذیل است:

### ریسک‌ها

- احتمال پایین بودن کیفیت گواهینامه صادر شده
- احتمال دریافت گواهینامه صرفاً برای تبلیغات سازمانی و به صورت نمادین
- شفاف نبودن محتوای ایزو مدیریت دانش

### چالش‌ها

- آماده‌سازی فرهنگ سازمانی برای پذیرش استاندارد مدیریت دانش
- مشارکت مداوم مدیریت ارشد در برنامه‌های مدیریت دانش
- آگاهی پایین کارکنان در مورد اینکه تسهیم دانش جزوی از کارهای روتین در هر سازمان است
- خلق یک مدل برای پیاده‌سازی کلیه الزامات ایزو مدیریت دانش با توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک، زنجیره فرآیند، شاخص‌های کلیدی عملکرد و ممیزی داخلی بطور همزمان





## مزایا

- ساده‌سازی مسیر کسب ارزش از دانش‌ها در سازمان
- افزایش آگاهی رهبران سازمان در مورد مزایای مدیریت دانش
- حمایت از مدیران در جهت تدوین استراتژی برای حوزه‌های قابل مدیریت کسب‌وکار از لحاظ دانشی
- افزایش قدرت نفوذ مدیران دانش در سازمان‌ها
- نشان دهنده مدیریت دانش موثر به ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان
- ارائه چارچوبی جهت بررسی برنامه و استراتژی موجود
- راهنمای مناسب برای سازمان‌های نوپا در مدیریت دانش جهت جلوگیری از اشتباهات رایج در ابتدای مسیر مدیریت دانش
- افزایش قدرت نفوذ مدیران دانش سازمان‌ها

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



## 4 Supply chain



# نقش مدیریت دانش در افزایش اثربخشی مدیریت زنجیره تامین

ترجمه و تدوین: **هدی عباسی**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

سازمان‌های متولی زنجیره تأمین باید از انجام کارآمد هر فرآیندی اعم از جمع‌آوری مواد اولیه تا ارائه محصول نهایی به کاربر که در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان دخیل است اطمینان حاصل کنند. برای مدیریت هزینه‌ها و دستیابی به سود، مدیران زنجیره تأمین باید دانش مناسب را به افراد مناسب انتقال داده و ابزارهای کافی را برای گرفتن اطلاعات حیاتی موردنیاز برای تسهیل در عملکرد عملیات به دست آورند.

اگر مدیریت دانش به درستی اجرا شود، می‌تواند نتایج برجسته‌ای برای تدارکات به همراه داشته باشد. هدف مدیریت زنجیره تأمین کاهش هزینه‌های لجستیکی یک شرکت، افزایش سود و رضایت مشتریان است. بنابراین استقرار مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین برای دستیابی به کارایی در فرآیند فوق بسیار



هدف مدیریت  
زنجیره تأمین کاهش  
هزینه‌های لجستیکی  
یک شرکت، افزایش  
سود و رضایت  
مشتریان



مهم است. در این راستا برداشتن گام‌های کافی برای اجرای صحیح سیستم مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرهنگ و اهداف سازمانی ضروری است.

### انتخاب یک پایگاه دانش منطبق با فرهنگ سازمانی شرکت

از آنجا که فرهنگ یک سازمان بر نحوه انجام فعالیت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارد، قبل از تصمیم‌گیری در مورد سیستم مدیریت دانش لجستیک باید آن را بررسی کرد. اولین قدم انتخاب سیستم مناسب است که استفاده‌کنندگان نقشی حیاتی در اجرای موفقیت‌آمیز آن دارند. پیاده‌سازی نرم‌افزار مدیریت دانش برای شرکت‌ها، کارایی نیروی انسانی را در فرآیندهای مختلف افزایش می‌دهد. بنابراین ایجاد دیدگاهی گسترده در خصوص فرهنگ کاری سازمان به منظور نهادینه‌سازی ابزارهای مدیریت دانش حائز اهمیت است. افزایش اثربخشی مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین دارای نکاتی است که در ادامه به آن اشاره می‌شود:

#### ۱ عناصر منطقه

واحد زنجیره تأمین شامل فرآیندهای متعددی بوده و برای تکمیل موفقیت چرخه تأمین، برنامه‌ریزی کارآمد ضروری است. در این راستا سیستم مدیریت دانش لجستیک اثربخش نیاز به برنامه‌ریزی دقیق دارد. ایجاد انگیزه در کارکنان برای تغییر و پذیرش رویکردی جدید چالش برانگیز است. از آنجا که درک افراد از سیستم اهمیت زیادی دارد؛ استفاده از یک روش دقیق و اندازه‌گیری شده استقرار موفق آن را تضمین می‌کند. این راهکار امکان ارزیابی میزان جذب کاربر را فراهم کرده و بهبودهای لازم را برای افزایش استفاده از ابزارهای مدیریت دانش ایجاد می‌کند.

#### ۲ استفاده بهینه از مالکیت دانش

موفقیت سازمان‌های متولی زنجیره تأمین به ارتباط مؤثر بین ذینفعان مختلف که فرآیندهای مختلف را مدیریت می‌کنند، بستگی دارد. افراد نیازمند تعامل مؤثر و انتقال اطلاعات صحیح بوده و با توجه به وسعت جریان اطلاعات در زنجیره تأمین، اشتراک دانش برای تکمیل مؤثر فرآیند فوق بسیار مهم است. برخورداری از سیستم مدیریت دانش جریان مناسب دانش را در سراسر

” استفاده از نرم افزار مدیریت دانش به منظور ثبت دانش های ضمنی افراد در خصوص زنجیره تامین “

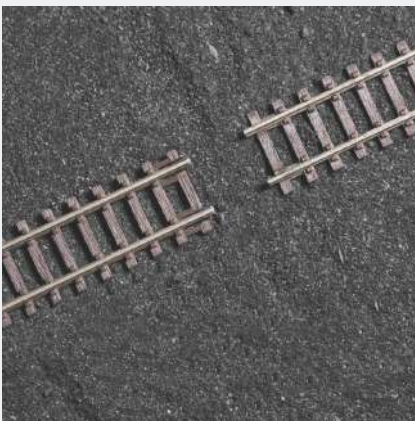
سازمان تسهیل کرده و عملکرد کلی زنجیره تأمین را بهبود می بخشد. علاوه بر این اطلاعات یکسان باید برای همه ذینفعان قابل دسترسی باشد زیرا هر شکاف اطلاعاتی (منسوخ یا اشتباه) می تواند کل زنجیره را از بین ببرد. به عنوان مثال، در نظر گرفتن اطلاعات مشتری به ارائه توصیه های بهتر به این آن ها بر اساس نیازهایشان کمک می کند. با این حال سازمان ها می توانند از این اطلاعات برای ذخیره موجودی و تعیین تقاضا در فصول اوج استفاده کنند. اگر فقط همین اطلاعات در تولید موجود باشد، سازمان بر اساس نیازها، سرعت نمایش موجودی را کاهش یا افزایش می دهد. در این سناریو، اطلاعات هر مشتری به بهینه سازی لجستیک تولید کمک کرده و توصیه های معناداری را ارائه می دهد.

### ۳ تکمیل شکاف های دانش

مدیریت دانش در زنجیره تأمین به شرکت کنندگان در حوزه های مختلف زنجیره تأمین به منظور شناسایی محل دانش موجود، نحوه جریان یافتن آن از طریق بخش های حیاتی زنجیره تأمین و آگاهی در زمینه محل وجود شکاف های دانش کمک می کند. پس از شناسایی شکاف ها، فرآیندها را می توان با استفاده از نقشه های دانش تراز کرد. این امر تسهیل جریان به اشتراک گذاری اطلاعات در بین کارکنان و فراهم کردن امکان بهبود فرآیند را تضمین می کند.

### ۴ تشویق به اشتراک گذاری دانش ضمنی

دانش ضمنی افراد از طریق تجارب انباشته در مدت زمان فعالیت در سازمان به دست می آید. بیان یا استخراج این دانش امری به غایت دشوار بوده و انتقال آن به دیگران از طریق نوشتن یا شفاهی حتی چالش برانگیزتر است. خرد شخصی، تجربه، بینش و شهود نمونه هایی از این امر هستند. این دانش دست اول برای بهبود زنجیره تأمین ضروری است. نرم افزار مدیریت دانش می تواند ابزارهای کارآمدی را در اختیار مدیران زنجیره تأمین قرار دهد تا دانش ضمنی را در پایگاه های داده ایمن ادغام کنند. یک پایگاه دانش یکپارچه می تواند تمام اطلاعات سازمانی و پردازشی را ذخیره، سازمان دهی و مدیریت کرده و ضامن جلوگیری از خروج دانش حیاتی مورد نیاز برای اجرای کسب و کار در درازمدت است.



## ۵ بهبود کیفیت

به اشتراک گذاری همه اشکال دانش در سراسر زنجیره تأمین به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود کیفیت محصولات و خدمات کمک می‌کند. یادگیری را می‌توان به‌طور کلی به اطلاعات داخلی و اطلاعات خارجی طبقه‌بندی کرد. اطلاعات داخلی به دانش در اختیار افراد یا تیم‌ها اشاره دارد، در حالی که دانش سطحی معمولاً از طریق برخورد با مشتری، داده‌های مصرف‌کننده و مالی، روندهای بازار و ارزیابی عملکرد به دست می‌آید.

دسترسی و استفاده از این دانش در زنجیره تأمین می‌تواند رضایت مشتری، درآمد، نوآوری و کیفیت کلی محصول یا خدمات را بهبود بخشد. یادگیری مستمر، اشتراک گذاری و بهبود مشارکتی، کلیدی‌ترین استراتژی‌های مدیریت دانش بوده که زنجیره تأمین را برای انطباق با تقاضاهای در حال تغییر و ارائه حداکثر کارایی با کاهش هزینه‌ها توانمند می‌کنند.

### نتیجه

مدیریت دانش لجستیک باید در فرهنگ سازمانی ادغام شود. برای اینکه یک زنجیره تأمین به‌طور کارآمد جریان داشته باشد و برای مشتریان و سازمان‌ها ارزش ارائه کند، باید مواد فیزیکی و فرآیندها را در طول محصولات، خدمات و دانش در برگیرد.

دانش تخصصی و تولیدی کارکنان آگاه در مدیریت این فرآیندها (از مدیریت مواد خام گرفته تا تضمین کیفیت تا مدیریت موجودی و موارد دیگر) به‌عنوان مدیریت دانش در زنجیره تأمین شناخته می‌شود. دانش این افراد برای حفظ و بهبود عملکرد از ابتدا تا انتهای زنجیره تأمین و شناسایی کارایی‌های جدید ضروری است.

**نرم‌افزار مدیریت دانش** علاوه بر بهبود کیفیت، افزایش خدمات به مشتریان و افزایش درآمد، مدیریت کارآمد منابع را با انتشار دانش مناسب به افراد امکان‌پذیر می‌سازد. علاوه بر این مدیریت دانش زنجیره تأمین خوب می‌تواند به توسعه فرهنگ به اشتراک گذاری اطلاعات و نوآوری کمک کند. این امکان تبدیل مداوم بینش‌ها به مزایای تجاری ملموس را فراهم می‌کند.



مدیریت دانش  
زنجیره تأمین شامل  
دانش تخصصی و  
تولیدی کارکنان از  
مدیریت مواد خام  
گرفته تا تضمین  
کیفیت و مدیریت  
موجودی می‌باشد.

Source: <https://ied.eu/blog/importance-of-knowledge-management-in-supply-chain-management/>



## 5 Personal KM



# مدیریت دانش شخصی

ترجمه و تدوین: سحر یاقوتی

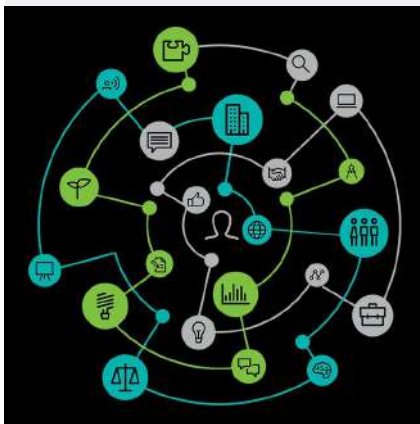
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت دانش شخصی چارچوب مفهومی برای سازماندهی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی است که کاربردی بوده و احتمال استفاده مجدد از آن‌ها وجود دارد. به طور کلی باید توجه داشت که مدیریت دانش شخصی باید بخشی از رویکرد روزانه و مداوم افراد به هنگام کار و استفاده از دانش و تجربیاتشان باشد. برخی دیگر معتقدند مدیریت دانش شخصی مجموعه‌ای از فرآیندها جهت جمع‌آوری، رده‌بندی، ذخیره‌سازی، جستجو و بازیابی دانشی است که در فعالیت‌های روزانه نیازمند آنها هستند. در واقع مدیریت دانش شخصی مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که فرد برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی، ذخیره، جستجو، بازیابی و اشتراک دانش در فعالیت‌های روزانه استفاده می‌کند.

مدیریت دانش شخصی می‌تواند به افراد در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل و زندگی، حل مسائل، پاسخگویی نسبت به نیاز مشتریان، تصمیم‌گیری، غلبه بر مشکلات ناشی از سرریز اطلاعاتی و فراهم آوردن شرایط بهبود اثربخشی، بهبود شایستگی‌های سازمانی، پایه و اساس مدیریت دانش سازمانی، پر



نهاده‌سازی مدیریت  
دانش شخصی در  
امور روزانه و تداوم  
در آن امری ضروری  
است.



مدیریت دانش  
شخصی، فرآیندی  
است پیوسته براساس  
جستجو، معنابخشی  
و به اشتراک‌گذاری

نمودن شکاف‌های آموزش و پرورش عمومی و رشته‌های تخصصی، افزایش تدریجی سرمایه معنوی، گسترش حجم اطلاعات موجود در قالب‌های چاپی و الکترونیکی، احتمال افزایش انتخاب گزینه‌های درست، فراهم کردن چارچوب جدیدی برای ارزیابی و ادغام تجربیات و اطلاعات جدید، کمک به افراد در مدیریت انفجار اطلاعات، تسهیل زندگی و خوشایند ساختن آن و اکتشاف سرمایه شخصی، افزایش کارایی، بهره‌وری، نوآوری و دستیابی به اهداف شخصی کمک کند.

مدیریت دانش شخصی، فرآیندی پیوسته براساس جستجو، معنابخشی و به اشتراک‌گذاری می‌باشد که در واقع اصول مدیریت دانش شخصی می‌باشند.

• جستجو عبارت است از یافتن چیزها و به روز نگه داشتن آنها که ایجاد شبکه‌ای از همکاران در این مورد مفید می‌باشد.

• معنابخشی بر چگونگی شخصی‌سازی اطلاعات و استفاده از آن دلالت می‌نماید و شامل تأمل و کاربردی کردن آن چیزی است که فراگرفته‌ایم.

• به اشتراک‌گذاری شامل مبادله منابع، ایده‌ها و تجارب با شبکه‌های موجود همانند مشارکت با همکاران می‌باشد.

برای استفاده از روش‌های مدیریت دانش شخصی افراد باید دارای مهارت‌های مدیریت دانش شخصی برای مدیریت اطلاعاتشان باشند، تا با استفاده از آن قادر به فیلتر کردن، ذخیره‌سازی، ساختاریندی و به اشتراک‌گذاری آن‌ها شوند. مدیریت دانش شخصی تنها در صورتی به‌طور مؤثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد که کاربر نهایی از ابزارها و مهارت‌های مناسب برخوردار باشد. به عبارت دیگر باید بین مهارت‌ها و ابزارهای مدیریت دانش شخصی تناسب برقرار باشد.

## مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش شخصی

مدیریت دانش شخصی و بکارگیری آن نیازمند مهارت‌هایی است که افراد بایستی در آن توانمند شوند. از جمله مهارت‌های مورد نیاز عبارتند از:

- **مهارت‌های همکاری:** هماهنگی، آزمون و خطا، همکاری و طراحی؛
- **مهارت‌های ارتباطی:** ادراک، شهود، بیان، تجسم و تفسیر؛
- **مهارت‌های خلاقانه:** تخیل، تشخیص الگو، قدردانی، نوآوری، استنتاج؛
- **سواد اطلاعاتی:** درک اینکه چه اطلاعاتی مهم هستند و چگونه می‌توان اطلاعات ناشناخته را پیدا کرد.

• شبکه‌سازی با دیگران دانستن آنچه شبکه مردمی شما می‌داند. دانستن اینکه چه کسی ممکن است دانش و منابع بیشتری برای کمک به شما داشته باشد.

- **مهارت‌های سازمانی:** دسته‌بندی و طبقه‌بندی شخصی؛
  - **بازنگری:** بهبود مستمر در نحوه عملکرد فرد؛
  - **مهارت‌های پژوهشی:** بررسی، توجه، مصاحبه و مشاهده؛
- ابزارها و سامانه‌های مدیریت دانش شخصی، نرم‌افزارهایی هستند که در کنار

## ابزارها و سامانه‌های مدیریت دانش شخصی

عملکرد روزمره کاری یا شخصی افراد، به آن‌ها کمک می‌کنند تا اطلاعات و تجربیات موردنیازشان را کسب، سازماندهی، تحلیل و انتقال دهند. گسترش سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به تکثیر اطلاعات قابل دسترس برای افراد شده است؛ به نحوی که افراد در مواجهه با یک مسئله یا تصمیم، توانایی لازم برای بازیابی همه اطلاعات موجود و مناسبی که آن‌ها را در یافتن راه‌حل یا پاسخ، یاری دهد، ندارند.

برخی از منابع، سیستم‌های مدیریت دانش شخصی را با چهار مولفه زیر معرفی می‌کنند.

- **مدیریت محتوا:** فرآیندهای طبقه‌بندی و ابزارهای جستجو که کارمندان را قادر به کشف، سازماندهی و انتشار اطلاعات می‌کند.
  - **جستجوپذیری:** الگوها و فهرست‌های جستجو که افراد را قادر می‌سازد تا سریع و مؤثر متخصصان و منابع مناسب را شناسایی کرده و با آنها ارتباط برقرار کنند.
  - **جمع‌آوری دانش:** ابزارهای نرم‌افزاری که به طور خودکار دانش مناسب را جمع‌آوری می‌کند.
  - **بهبود بهره‌وری شخصی:** ویتترین‌های مجازی دانش و جلسات آموزشی برای کمک به هر یک از کارکنان برای استفاده مؤثر از دانش، یادگیری و منابع فناوری موجود در زمینه کاری‌اشان.
- علاوه بر این برای مدیریت دانش شخصی می‌توان از موارد زیر استفاده کرد.
- سازمان‌دهنده‌های شخصی مانند دفترچه یادداشت؛
  - ابزارهای اشتراک‌گذاری نظیر: اتوماسیون، اینترانت، ایمیل و غیره؛
  - ابزارهای مدیریت محتوا مانند نمایه‌سازها، خلاصه‌سازها و غیره؛
  - ابزارهای دیجیتال شخصی نظیر: لپ‌تاپ، تبلت، کامپیوتر شخصی و غیره؛
  - تالارها و گروه‌های بحث الکترونیکی؛
  - مخزن دیجیتال و انبار داده مانند کتابخانه دیجیتال؛
  - پورتال‌های شخصی مانند اتوماسیون، کتابخانه دیجیتال و غیره؛
  - شبکه‌های اجتماعی؛
  - ویکی‌ها؛

”  
 بکارگیری مهارت‌های  
 مدیریت دانش  
 شخصی جهت فیلتر  
 کردن، ذخیره‌سازی،  
 ساختاربندی و به  
 اشتراک‌گذاری دانش  
 و تجارب؛“







موانع فردی، سازمانی  
و زیرساختی،  
نقاطی برای لغزش  
پیاده‌سازی مدیریت  
دانش شخصی

Source: <https://becomeawritertoday.com/knowledge-management-software/>  
<https://www.searchenginejournal.com/personal-knowledge-management/416576/>  
<https://thesweetsetup.com/pkm-intro-for-creatives/>

همانند هر نظام بهبودی دیگری موانع و نقاطی برای لغزش نیز در مسیر استفاده از مدیریت دانش شخصی وجود دارد که به طور عمده بر سه دسته موانع فردی، سازمانی و زیرساختی تقسیم می‌شود.

## موانع به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی

### موانع فردی

- عدم آشنایی با مفهوم مدیریت دانش شخصی؛
- عدم آگاهی از وجود ابزارهای ویژه مدیریت دانش شخصی؛
- نداشتن مهارت در به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی و استفاده از ابزارها و سامانه‌های آن؛
- زمانبر بودن کار با ابزارها و سامانه‌های مدیریت دانش شخصی؛
- باور و نگرش منفی نسبت به مدیریت دانش شخصی؛
- علاقه به ثبات در سازمان و عدم علاقه به ایجاد تغییر؛
- عدم انگیزه و مشوق‌های لازم برای به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی.

### موانع سازمانی

- عدم حمایت کافی سازمان نسبت به کاربرد مدیریت دانش شخصی در آن؛
- عدم تناسب کاربرد فناوری‌ها و ابزارهای مدیریت دانش شخصی با نیازهای سازمان؛
- نبود سازوکاری مناسب برای کاربردی کردن فناوری‌های مدیریت دانش شخصی در سازمان؛
- بی‌توجهی مدیران در ارتباط میان مدیریت دانش شخصی و اشتراک دانش سازمانی.

### موانع زیرساختی

- عدم توجه به مدیریت دانش شخصی در سیستم آموزشی؛
- عدم قابلیت کاربرد ابزارهای مدیریت دانش شخصی در تعاملات بین افراد؛
- سرعت کم و پایین بودن پهنای باند اینترنت در ایران؛
- هزینه‌بر بودن استفاده از فناوری‌های مدیریت دانش شخصی در سازمان؛
- فیلتر بودن بعضی از ابزارهای مدیریت دانش شخصی مانند شبکه‌های اجتماعی، پادکست و ...؛
- عدم وجود دانش ابزارهای کارآمد به زبان فارسی.



## 6 Change management



# مدیریت تغییر موثر چیست؟

ترجمه و تدوین: سعید عبدالملکی

کارشناس مدیریت دانش



مدیریت تغییر مساله بسیار مهمی است که همه افراد و سازمان‌ها باید به آن توجه کنند. سازمان‌ها و کارمندان در طول دو سال گذشته، مشکلات و چالش‌های زیادی را در انجام فعالیت‌های کلیدی، پشت سر گذاشته‌اند. کارمندان از چالش و مشکلات تکراری خسته شده‌اند، پروژه‌های تحول و فناوری جدید همچنان در حال انباشته شدن هستند. این مشکلات و چالش‌ها سازمان‌ها را مجبور کرده‌اند که بر روی شیوه‌های مدیریت تغییر خود بازنگری انجام داده و به دنبال راهکاری برای حل آن باشند.

اخیراً نظرسنجی در مورد شیوه‌های تغییر سازمان توسط APQC انجام شده است، نتایج بسیار امیدوارکننده‌ای داشت.

در سال ۲۰۱۸، زمانی که برای اولین بار نظرسنجی در مورد شیوه‌های مدیریت تغییر انجام گرفت، سازمان‌ها در مرحله تغییرات پایه و اولیه، روند مناسب و مثبتی داشتند. این شامل فرآیندها و ارتباطاتی مانند ایجاد چشم انداز، ارتباطات فشرده و یک طرفه، آموزش و برنامه‌ریزی کلاس درس، و مدیریت



جدول زمانی پروژه و نقاط عطف است. اما سازمان‌ها به دنبال حذف بخش‌هایی بودند که باعث درگیری و چالش‌های عمیق برای کارکنانشان می‌شد.



تحلیل شکاف  
مدیریت تغییر یعنی  
ارزیابی وضعیت  
فعلی و تطبیق آن با  
وضعیت مطلوب در  
آینده است.

## مدیریت تغییر شامل چه مرحله‌است؟

به طور کلی، سازمان‌ها با پژوهش‌ها و بررسی‌هایشان، به دنبال راهکارهایی برای بهبود فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف هستند.

- اولین مرحله انجام تجزیه و تحلیل شکاف یا به نوعی ارزیابی مدیریت تغییر است. علاقه سازمان‌ها برای تجزیه و تحلیل شکاف دو برابر شده است - که به معنای درک، ارزیابی وضعیت فعلی و تطبیق آن با وضعیت مطلوب آینده است و این فاصله بین وضعیت فعلی و مطلوب شکاف نامیده می‌شود. بررسی و تحلیل شکاف‌های شناسایی شده در سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی موثرتر و همچنین به درک منابع لازم و تأثیر مدیریت تغییر بر کارکنان کمک می‌کند.

- تقویت هسته‌های موثر: اکثریت سازمان‌ها از روش آموزش و ارتباط برای مدیران و کارکنان استفاده می‌کنند. یعنی سازمان‌ها از اعتمادی که در گذشته بین کارمندان و مدیران ایجاد شده و به ثبات رسیده، برای توسعه و گسترش تغییرات استفاده می‌کنند. افرادی که کارمندان قبلاً برای سؤال یا حل مشکلات به آنها مراجعه کرده و مهارت کافی در حل مشکلات تخصصی داشته‌اند. همچنین، کارکنان بعد از گذراندن هفته‌ها و ماه‌ها آموزش، دچار سوال و چالش‌هایی می‌شوند و نیاز به مشورت و راهنمایی دارند، که اگر آموزش‌دهنده همکار این افراد باشد دسترسی و دریافت پاسخ بسیار آسان‌تر خواهد بود. همچنین فرصت یادگیری و توسعه برای کارکنانی که مسول آموزش هستند ایجاد می‌کند.

- همکاری و همراهی گام به گام - برای اطمینان از پذیرش رفتارهای جدید، مدیریت نیازمند الگوبرداری است. برای انجام موثر این کار، سازمان‌ها باید آمادگی و سرعت مناسب را داشته باشند تا آموزش و زمان لازم برای یادگیری و درونی کردن رفتارها یا ارزش‌های جدید مورد انتظار از ابتکار تغییر را در اختیار مدیریت قرار دهند.





• آموزش نحوه تغییر افراد - برای همراهی کارکنان با هدف سفر و جاسازی بهتر تغییر، مدیریت و رهبری باید از اینکه چرا و چگونه کارکنان تغییر می‌کنند، اطلاع داشته باشد. به طور معمول، این مساله بر اصول مدیریت تغییر اساسی متمرکز است. اما سازمان‌ها همچنان در مورد آموزش کهن الگوهای تغییر (مانند علاقه‌مندان، افراد متعادل‌تر و مخالف‌ها) و همچنین عناصر هوش هیجانی مانند شناخت و رسیدگی به احساسات مؤثر بر رفتارها با مقاومت روبه‌رو می‌شوند.

• ایجاد انگیزش و محرک مناسب برای گسترش تغییر - با توجه به اینکه کارکنان از تغییرات خسته شده‌اند، انگیزه بیشتری نسبت به شناسایی عمومی یا گنجاندن استاندارد در بررسی عملکرد لازم است. در نتیجه، سازمان‌ها برای گسترش تغییر، انگیزه‌ها و پاداش‌های مالی و همچنین عواملی را در تصمیم‌گیری‌های ارتقای آینده لحاظ می‌کنند.



برای همکاری در  
تغییر، کارکنان نیازمند  
انگیزش هستند.

### فرصت‌هایی برای بهبود مدیریت تغییر

اما از آنجایی که حیات سازمان‌ها به رشد مداوم و بهبود مستمر است، هنوز فرصت‌هایی برای سازمان‌ها وجود دارد که به تلاش‌های خود برای تغییر ادامه دهند. برخی از فرصت‌های بهبود عبارتند از:

### ۱ مدل‌های فدرال

نقش‌های تعبیه شده در مدیریت تغییر کسب‌وکار را متمرکز کرده و در نهایت تیم تصمیم‌گیرنده بهترین عناصر ساختارهای متمرکز و غیرمتمرکز را استخراج و با هم ترکیب می‌کند. ایجاد تعادل بین استانداردها، ابزارها،

روش‌شناسی و راهنمایی یک تیم متمرکز می‌تواند انعطاف‌پذیری و تخصص ویژه کسب‌وکار را که باعث خرید و پذیرش می‌شود افزایش دهد.

## ۲ اقدامات رفتاری

تغییر یعنی پذیرش هنجارها و رفتارهای جدید، در نتیجه، برای درک اینکه تغییر ماندگار است یا خیر، نیازمند تشریح رفتارهای جدید و ردیابی سطوح پذیرش آنها است.

## ۳ شبکه‌های عاملان تغییر

افرادی که نقشی در تغییر ایفا می‌کنند، می‌توانند عمیقاً درگیر این مساله شده و پذیرش آن را در سطح هم‌تایان و همکاران تسهیل کنند. سازمان‌ها با تعیین رسمی نقش‌های عامل تغییر و تشکیل شبکه‌ای از عوامل تغییر برای واحدهای سازمانی یا پروژه‌ها، قابلیت خود را در راستای اجرایی‌تر شدن تغییر افزایش دهند. این نه تنها شناسایی عوامل تغییر را برای خلاقیت آسان‌تر می‌کند، بلکه مزایایی برای عوامل تغییر به همراه دارد - ایجاد شبکه‌ای از هم‌تایان برای همکاری و یادگیری از آنها همچنین می‌تواند بخشی از برنامه توسعه حرفه‌ای آنها باشد.

مدیریت تغییر موثر نیازمند یک چارچوب است که در ادامه به آن اشاره شده است.

### عناصر کلیدی یک چارچوب مدیریت تغییر موثر

چارچوب‌های مدیریت تغییر مؤثر علاوه بر تمرکز به چگونگی وقوع فرآیند تغییر، به عناصر منطقی، احساسی و فرآیند محور نیز می‌پردازند که باید برای ایجاد یک سیستم تغییر ماندگار به آنها توجه داشت.



## ۱ عناصر منطقی

از منظر منطقی، چارچوب باید روش‌هایی را برای اندازه‌گیری خدمات، فرآیندها، استانداردها، یادگیری و توسعه ایجاد کند و از کارت‌های امتیازی متوازن و سایر معیارها برای تعیین کمیت نتایج و تقویت انتظارات استفاده کند، که این عناصر باعث ایجاد فرهنگ مناسب می‌شود.

## ۲ عناصر احساسی

از منظر احساسی، چارچوب باید هدف، اصول خدمات، نحوه تشخیص عملکرد، مشارکت و همکاری کارکنان و معیار استانداردهای ارتباطی را تعیین کند. مشارکت عاطفی افراد ضروری است. مانند هر مدلی، بر اساس نیازهای سازمان، انعطاف‌پذیر است.



## ۳ عناصر فرآیند محور

یک فرآیند خوب باید شفاف باشد، تمرکز ایجاد کند، تعهد و مسولیت‌پذیری افراد را شامل شود، که اهمیت مولفه احساسی را نشان می‌دهد. هر گونه ابتکار تغییر منجر به تغییرات ضروری در فرآیندهای مربوط به آن و ایجاد کارایی یا افزایش تمرکز مشتری خواهد شد.



## 7 Tips



# چند راهکار ساده اما موثر برای پایداری مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: آرش محقق  
کارشناس مدیریت دانش

راهبری طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان که با مدیریت دانش آشنایی ندارد، امری پر فراز و نشیب به نظر می‌رسد اما طی مصاحبه با ۵ نفر از پیشکسوتان و افراد با سابقه و فعال در اجرای موفق مدیریت دانش در ارتش آمریکا، ۸ راهکار و تجربه آموزنده از طرف این افراد با تجربه جهت ترغیب هرچه بیشتر و توسعه برنامه مدیریت دانش جمع‌آوری شد که به شرح زیر است:

### ۱ با اولویت و نیازهای سازمان همسوس شوید.

یک طرح موفق مدیریت دانش ابتدا با یافتن یک مشکل که نیازمند حل شدن

است، شروع می‌شود؛ چیزی که مدیران و کارکنان برای آن اهمیت زیادی قائل هستند. سعی کنید طی جلساتی با مدیران در مورد ماموریت‌ها (missions) و اهداف سازمان گفتگو داشته باشید. شنیدن استراتژی‌ها، اتفاقات و فعالیت‌های جاری در سازمان به اجرای موفق‌تر و شناسایی مسائل مهم‌تر کمک شایانی می‌کند.

شما باید به عنوان یک حل‌کننده مشکل برای سازمان دیده شوید. نه تنها از دید مدیران بلکه از نظر کارکنانی که هر روزه درگیر چگونگی ادغام دانش با بخش خود هستند

مایکل پریوو

## ۲ براساس دانش و تجربیات موجود در سازمان پیشروی کنید.

چه این اولین تجربه شما در مدیریت دانش باشد چه یک تجربه کارکشته باشید، سعی کنید تا جای ممکن از دانش و تجربیات شگرفی که در یک سازمان موجود و یا حتی پنهان است، به بهترین روش استفاده کنید. همانطور که آلیسون ویلکینز می‌گوید:

ما موفقیت‌مان را مدیون استفاده از چارچوب APQC هستیم. این چهارچوب به ما کمک کرد تا ذهنیتی درست داشته باشیم و از انجام کارهای بیهوده و سخت خودداری کنیم و مرحله به مرحله پیشروی کنیم.



همه ما به دنبال کشف راه‌های جدید و خلاقانه هستیم اما یکی از دلایل موفقیت ما ادغام شدن با صنعت بود. این به ما اجازه می‌داد تا به‌روش (best practice) های زیادی را کشف و از آن‌ها استفاده کنیم.

همینطور بخش مهمی از مدیریت دانش به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش سایرین است و نباید فقط بر دانش خود تکیه کرد.

مایکل پریوو

### ۳ با افراد به زبان و ادبیات خودشان صحبت کنید.

کلماتی که استفاده می‌کنید مهم است. به خصوص اگر اصطلاحات تخصصی شما برای ذی‌نفعان قابل‌درک نباشد باعث سردرگمی خواهد شد. پروو درباره این مساله تجربه جالبی دارد: "چیزی که خیلی به ما کمک کرد توقف زبان مدیریت دانش و استفاده از زبان عملیاتی و ادبیات رایج در سازمان به جای آن بود. ما در مورد توانایی انجام کار X و Y صحبت می‌کردیم و آن‌ها به ارزش و آورده آن فکر می‌کردند.

### ۴ ساده شروع کنید و صبور باشید.

ابتدا به صورت پایلوت و در مقیاس کوچک شروع کنید و سپس آن را گسترش دهید. انجام همه کارها ساده به نظر می‌رسد اما نباید اهداف و زمان‌بندی‌های غیرواقعی تعیین کرد. استفاده از رویکرد مرحله‌ای به ایجاد پیشرفت‌ها در این مسیر کمک شایانی می‌کند.

”  
برای موفقیت  
مدیریت دانش  
باید براساس  
ماموریت و  
استراتژی‌های  
سازمان گام  
برداریم.“

در ابتدا همه چیز را به عهده افراد نگذارید بلکه با تکه تکه کردن به بخش‌های کوچک‌تر و ساده‌سازی، مسئله را برای همه قابل فهم کنید. پیاده‌سازی اصولی، فعالیت زمان‌بری است که با عجله کردن ممکن است انگیزه کارکنان را کم و یا حتی از بین ببرید.

## ۵ پیروزی‌ها را جشن بگیرید.

در طی پیشروی طرح، تشویق و تحسین کارکنان و پیشرفت فعالیت‌ها باید در نظر گرفته شود. ابتکار و یلکین بدین صورت بود که با اجرای طرح شناسایی، کارکنانی که در فرایند مدیریت دانش در بخش‌های اجرا، پشتیبانی و پیاده‌سازی همکاری فعال‌تری دارند مورد تقدیر قرار گرفته و در نتیجه انگیزشی برای همه کارکنان ایجاد شد، و مورد دیگر جشن گرفتن پیروزی‌های هر چند کوچک بود تا حس ارزشمند و مفید بودن در سطح سازمان گسترش یابد.

## ۶ برای سیستم مدیریت چابک اهمیت بیشتری قائل شوید.

سیستم مدیریت چابک - یک الگوی مدیریت پروژه که بر تکرار، همکاری، سازماندهی داخلی و مشتری‌مداری تاکید دارد- تاثیر شگرفی در مدیریت دانش دارد.

نیاز است که این سیستم مدیریت چابک در انجام تمام کارها مورد استفاده قرار بگیرد، از چارچوب اسکرام در امور روزانه گرفته تا داشتن فرهنگ یک رویکرد تیمی متعادل، به صورتی که همه روی یک پروژه همگرا می‌شوند تا آن را با موفقیت ارائه دهند.

” لزوم ایجاد انگیزش و تشویق و تحسین در انجام فعالیت‌های مدیریت دانش باید در نظر گرفته شود.“

شما نیازهای مشتری را جلب می‌کنید، با آنها تکرار می‌کنید و آنها بخشی از فرآیند می‌شوند.“

فاف



## به بازخوردها گوش دهید و بر اساس آن عمل کنید.



بازخورد و بررسی نتایج، به مدیریت دانش کمک می‌کند تا پیشنهادات خود را تنظیم کرده، برای مشکلات راهکار ارائه دهد و همچنین فرصت‌های جدید را بررسی کنید. شناسایی اینکه در چه بخش‌ها و فعالیت‌هایی بهتر هستید و همچنین دقت بر نظرات منتقدان بسیار مهم است.

انتقال این حس به کارکنان که گوش می‌دهیم و تغییر ایجاد می‌کنیم بسیار مهم است. وقتی کارکنان یاد می‌گیرند، شروع به پرسیدن سؤالات «چرا» می‌کنند. به این سؤالات گوش دهید زیرا این می‌تواند به پیشبرد برنامه شما کمک کند.



## سخن پایانه، تعادل، ثبات و تکامل



با گذشت زمان، رهبران مدیریت دانش باید با نیازها و قابلیت‌های جدید سازگار شوند. در عین حال، صرفاً فقط تغییر را بخاطر اسم آن نداشته باشید؛ شما باید تکامل را با ثبات متعادل کنید. ابتدا باید وضعیت موجود و هسته اصلی را حفظ کرده و به ثبات برسانید سپس در جهت رشد و بهبود گام به گام پیش بروید نه صرفاً تغییرات و جهش ناگهانی.





8 Different approach



## ۳ دلیل برتری مدیریت دانش نسبت به اشتراک گذاری دانش

ترجمه و تدوین: نازنین لقمانی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

بحث عنوان مناسب در فرایند مدیریت دانش سر و صدای زیادی به پا کرده است و بسیاری از کارکنان سازمان ترجیح می دهند از اصطلاح به اشتراک گذاری دانش به جای اصطلاح مدیریت دانش استفاده کنند. علت این امر تا حدی به دلیل بی اعتمادی به مفهوم مدیریت است. در واقع نمی توان دانش را مستقیماً مدیریت کرد، اما می توان آن را به اشتراک گذاشت.

صرف نظر از آنکه کارکنان سازمان به مفهوم مدیریت اعتماد دارند یا خیر، همچنان ۳ دلیل مناسب وجود دارد که چرا نمی توان "مدیریت دانش" را با "به اشتراک گذاری دانش" جایگزین کرد:



## اشتراک‌گذاری پایان‌فرایند انتقال و کاربرد دانش نیست

یک تصور غلط و رایج این است که به اشتراک گذاشتن پایان همه چیز است. این موضوع که کارکنان سازمان می‌بایست ابتدا دانش خود را دریافت کنند و سپس به اشتراک بگذارند یک انتقال دانش مؤثر است. با این حال KM به این معنا نیست.

یکی از مزایای انتقال دانش، ایجاد و خلق دانش‌های جدید است. هنگامی که دانش به عنوان پستی در یک انجمن گفتگو، درسی در یک سیستم مدیریت یا نظری در یک ویکی‌پدیا در حوزه عمومی به اشتراک گذاشته شد، آنگاه می‌توان آن را مورد سوال قرار داد، آزمایش کرد و با دانش منابع دیگر ترکیب کرد. از طریق بحث و گفتگو می‌توان به دانش جدید و بهتری دست پیدا کرد.

پس از اشتراک‌گذاری، به هم پیوستگی ایجاد شده و سپس به طور مجدد از دانش استفاده می‌شود. حتی اگر دانش جمع‌آوری شده، به اشتراک گذاشته و در مراجع با ارزش و به‌روز ترکیب شود، تا زمانی که فردی با جستجو آن را نیابد و مجدد از آن استفاده نکند، ارزش‌افزوده‌ای اضافه نمی‌کند.

رویکرد «اشتراک‌گذاری دانش» اغلب جذب دانش است و در راستای آن اشتراک‌گذاری قوی (معمولاً با انتشار در یک مخزن عمومی) نیز انجام می‌شود، اما در ترکیب و استفاده مجدد ضعیف است.

اشتراک‌گذاری  
دانش، در جذب  
دانش قوی و در  
ترکیب و استفاده  
مجدد ضعیف  
است.



## ۲

## به اشتراک گذاشتن تنها با عرضه سروکار دارد و نه با تقاضا

رویکرد رایج به اشتراک گذاشتن دانش و توسعه تنها بر عرضه دانش متمرکز است. تصور می‌شود که دانش به دست آمده به اشتراک گذاشته شده و منبع دائمی دانش جدید را ایجاد می‌کند در صورتی که کافی نیست.

برای نتیجه بخش بودن هر مبادله، نیاز به تقاضا و همچنین عرضه وجود دارد. به موازات اشتراک دانش، نیاز به جستجوی دانش، و به موازات فرهنگ اشتراک دانش، به فرهنگ درخواست و استفاده مجدد نیاز است. عرضه مداوم دانش جدید در صورتی اتلاف وقت محسوب نمی‌شود که تقاضای دائمی برای دانش جدید وجود داشته باشد.

در واقع جستجوی دانش نقطه شروع بهتری نسبت به اشتراک دانش است (حتی اگر هر دو به عنوان بخشی از یک چارچوب مدیریت دانش مورد نیاز هستند). ترغیب افراد به جستجو دانش، موجب افزایش به اشتراک‌گذاری آن می‌شود و طبق نتایج تحقیقات مک‌کینزی «۷۵ تا ۹۰ درصد از کل راهنمایی و مشورت‌های رد و بدل شده در سازمان‌ها، درخواست‌های مستقیم کمک و راهنمایی بین همکاران است».



در صورتی که  
تقاضای دائمی  
برای دانش جدید  
وجود داشته  
باشد، عرضه مداوم  
آن اتلاف وقت  
محسوب نمی‌شود.



## ۳

## مدیریت دانش یک رشته مدیریت است.

همانند مدیریت ریسک، مدیریت ایمنی برند و مدیریت شهری، مدیریت دانش نیز یک رشته مدیریتی است که ناملموس بوده و مانند دانش موردی نمی‌توان آن را به صورت فیزیکی مدیریت کرد. دانش دارایی است که باید در شیوه مدیریت یک سازمان در نظر گرفته شود.

در صورتی که مدیریت بدون توجه به دانش صورت گیرد، شکست اتفاق می‌افتد و در صورتی که اصطلاح مدیریت از دانش دور شود، افراد متحمل ریسک می‌شوند. مدیریت نمی‌تواند به طور مستقیم دانش را طوری مدیریت کند که گویی یک شی است، اما می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که دانش در آن شکوفا، ایجاد و به اشتراک گذاشته شود، تا بتواند جستجو، یافت و ترکیب شود، توسعه و بهبود یابد و مجدد مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین مدیریت دانش بسیار فراتر از اشتراک دانش است.

مدیریت دانش شامل به اشتراک گذاری، ایجاد، جذب، ترکیب و به کارگیری مجدد دانش است. همچنین می‌بایست در نحوه مدیریت سازمان در نظر گرفته شود.

تمرکز بر اشتراک دانش به معنای دست کم گرفتن موضوع است و خطر ایجاد راه حلی جزئی را به همراه دارد که در روش مدیریت سازمان در نظر گرفته نمی‌شود.

دانش دارایی است که باید در شیوه مدیریت یک سازمان در نظر گرفته شود.

source:<https://www.nickmilton.com/2023/02/3-reasons-why-knowledge-management->

مراقب اشتراک‌گذاری دانش باشید. به جای آن بر کل مدیریت دانش تمرکز کنید.

9 Book



Knowledge Management and Organizational Learning 9

Marco Bettiol  
Eleonora Di Maria  
Stefano Micelli Editors

# Knowledge Management and Industry 4.0

New Paradigms for Value Creation



# Springer

source:<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-43589-9>

## معرفی کتاب مدیریت دانش و صنایع

Knowledge Management and Industry 4.0  
New Paradigms for Value Creation  
978-3-030-43588-2

این کتاب فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت دانش در مبحث جدید Industry 4.0 با توسعه فناوری‌های دیجیتال بکار رفته در تولید (تولید مواد افزودنی، اینترنت اشیا، رباتیک و غیره) را بررسی کرده است و تغییرات پارادایماتیک در ایجاد ارزش شامل مشارکت‌های نظری و تجربی در رابطه با تاثیر فناوری‌های صنعت نسل 4.0 در جهت ایجاد و بهره‌برداری از دانش را بررسی می‌کند. کارشناسانی که به دقت انتخاب شده‌اند در بررسی و برجسته‌سازی پتانسیل این تکنولوژی‌ها به جهت کسب دانش از منابع متعدد، نوآوری، سازماندهی فعالیت‌ها و حفظ منافع شرکت‌ها تلاش‌های قابل توجهی انجام داده‌اند که همگی در سرفصل‌های این کتاب آورده شده‌است.

### سرفصل‌ها

- صنعت نسل 4 و مدیریت دانش: مروری بر بررسی‌های (یا مطالعات) تجربی
- دانش و استراتژی‌های دیجیتال در شرکت‌های تولیدی: تجربه برترین‌ها
- صنعت نسل 4: چارچوب‌های جدید ارزش‌آفرینی برای بخش فولاد



# 10 Conference



## تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال خلاصه/

متن کامل مقاله:

۲۸ فوریه ۲۰۲۳

اعلام پذیرش/ رد:

۱۵ مارس ۲۰۲۳

ارسال کامل مقاله:

۸ مارس ۲۰۲۳

برگزاری کنفرانس:

۳ و ۴ آوریل ۲۰۲۳

source:<https://waset.org/innovative-knowledge-management-and-transferring-knowledge-conference-in-april-2023-in-athens>

## کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش نوآورانه و انتقال دانش (ICTKMTK)

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف گردآوری دانش‌گامیان، محققان و پژوهشگران برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در ابعاد مدیریت دانش نوآورانه و انتقال دانش برگزار می‌شود. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در مدیریت دانش نوآورانه و انتقال دانش فراهم می‌کند.

### محورهای اصلی کنفرانس

- انتقال دانش و تخصص
- هوش تجاری و CRM
- ارتباطات، همکاری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات
- کتابخانه‌های دیجیتال
- مدیریت و ارائه محتوا
- سیستم‌های اطلاعات سازمانی
- سنجش تأثیر دانش
- سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند
- استراتژی و پیاده‌سازی KM
- ابزار و تکنولوژی برای مدیریت دانش



# 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.