

# مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۴۹





## Knowledge management efficiency evaluation

### هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی  
سر دبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- الهه جدید زاده
- حامد کوچک پور
- هدی عباسی
- محمد حسن بختیاری
- سحر یاقوتی
- محمد حقیقی فرد
- روح اله خزایی



دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

ویراستاز: هدی عباسی  
طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی

تجزیه و تحلیل مدیریت دانش در PMBOK با رویکردی انتقادی	۴
چگونگی استفاده از مدیریت دانش در بخش سلامت و اداری	۹
چگونه در مدیریت دانش شکست بخوریم؟	۱۲
کسب و استخراج دانش؛ تعریف، فرآیند و نمونه‌های موردی	۱۵
سنجش اثربخشی مدیریت دانش	۱۹
هر آنچه باید از طوفان فکری بدانید!	۲۲
راهنمای جامع مدیریت مستندات؛ انواع، چگونگی، نکات و ...	۲۵
مدیریت دانش در سبک مدیریت چابک	۳۰
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۳۴
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۵



امیر خسروانی  
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

## تجزیه و تحلیل مدیریت دانش در PMBOK با رویکردی انتقادی

در این راهنما، "دانش" به عنوان محتوای کدگذاری شده و ذخیره در پایگاه‌های داده اشاره داشته و در برخی فرآیندها (تیم توسعه پروژه (۹.۳)) به دانش ضمنی افراد نیز اطلاق می‌شود. این فرآیند اهدافی نظیر "ارتقاء دانش و مهارت‌های اعضای تیم (...)" و "ایجاد فرهنگ تیمی پویا و منسجم برای بهبود بهره‌وری فردی، تیمی، روحیه تیمی و همکاری و امکان ایجاد ارتباط متقابل و آموزش بین اعضای تیم برای به اشتراک گذاری دانش و تخصص" را دنبال می‌کند.

در راهنمای پیکره دانش پروژه<sup>۱</sup>، دانش مورد نیاز برای مدیریت پروژه به سه دسته تقسیم می‌شود:

- پایگاه دانش سازمان (ویژه محیط سازمانی و صنعتی که در آن پروژه‌ها اجرا می‌شوند)؛
- پایگاه دانش مدیریت پروژه (دانش مربوط به تئوری و کاربرد مدیریت پروژه شامل روش‌ها، فرایندها و رویه‌ها)؛
- پایگاه دانش تخصصی پروژه (دانش‌های پروژه که در چرخه عمر پروژه توسعه یافته‌اند).

### مدیریت دانش در راهنمای PMBOK

دارایی‌های دانشی پروژه مانند نظرات و اقدامات خبرگان و دروس آموخته در این راهنما به شیوه‌ای محافظه‌کارانه مورد توجه قرار گرفته است.



1. PMBOK

### ۱\_۱\_ همه فرآیندها نیاز به دانش ندارند...

این راهنما گاهی به صراحت به کاربرد دانش اشاره و در بسیاری موارد سکوت اختیار کرده است. به عنوان مثال، در بخش ۶.۳.۲.۲ "وابستگی‌های اختیاری" بر اساس دانش حاصل از به‌روش‌ها در یک حوزه کاربردی خاص (...) ایجاد می‌شود". عدم اشاره مستقیم به دانش در سایر فرآیندها این تصور را ایجاد می‌کند که وابستگی‌های اختیاری تنها تکنیکی است که برای آن به دانش نیاز است. این موضوع نشان‌دهنده عدم تبیین درست مفهوم دانش در سراسر راهنمای PMBOK می‌باشد.



### ۱\_۲\_ خلق دانش در کجا اتفاق می‌افتد؟

در راهنمای PMBOK توجه کافی به مدیریت دانش نشده است. به عنوان مثال، فعالیت‌های بخش Direct and Manage Project Work (4.3) شامل جمع‌آوری و مستندسازی دروس آموخته می‌باشد. اما با این وجود دانش به عنوان منبعی مورد نیاز برای انجام این امر در نظر گرفته نشده است. افزون بر این هیچ نکته‌ای در مورد ایجاد دانش توسط تیم پروژه، متخصصان خارجی و سایر ذینفعان وجود ندارد. این امر با تعریف پروژه و منحصر به فرد بودن آن، در تناقض است چراکه ایجاد هر چیز جدیدی بدون خلق دانش غیرممکن است. این مورد یکی دیگر از نواقص PMBOK است.

۲. این نوع وابستگی بین اقدامات در زمان‌بندی انجام فعالیت‌های پروژه می‌تواند به صورت شناور و دلخواه ایجاد و مستند شده و زمان‌بندی فعالیت‌ها را محدود سازد.

## ۲ بازخورد، تقویت و مدیریت عملکرد

سه حوزه اصلی مرتبط با مدیریت دانش در راهنمای PMBOK عبارتند از:

- دارایی‌های فرآیندی سازمانی و پایگاه دانش؛
- نظرات خبرگان؛
- بروزرسانی دارایی‌های مرتبط با فرآیندهای سازمانی.

موارد دیگری نیز در رابطه با مدیریت دانش وجود دارد، مانند کارگاه‌های تسهیل‌یافته (۵.۲.۲.۳) یا تکنیک‌های خلاقیت گروهی (۵.۲.۲.۴).

۴۷ فرآیند در PMBOK وجود دارد و از این تعداد دارایی‌های فرآیندی سازمان در ۳۴ مورد، تکنیک نظرات تخصصی خبرگان در ۲۱ فرآیند و بروزرسانی دارایی‌های مرتبط با فرآیندهای سازمانی در ۱۳ فرآیند وجود دارد.

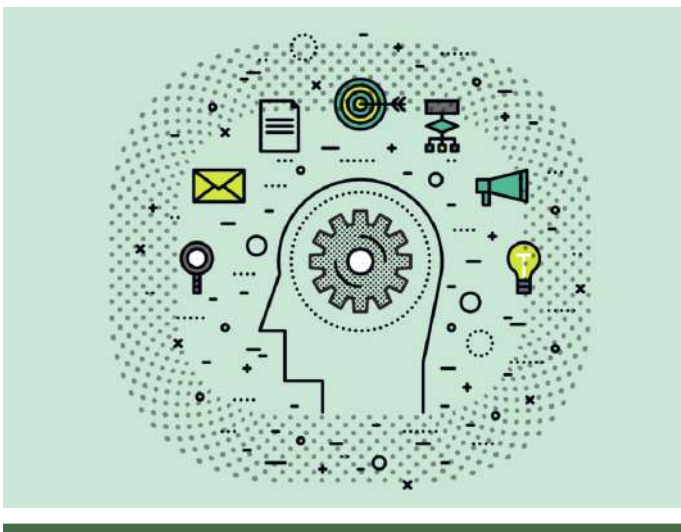
### ۱\_۲\_۱\_۲ دارایی‌های حاصل از فرآیندهای سازمانی برای کدام فرآیندها مورد نیاز است؟

این قبیل دارایی‌ها (شامل فرآیندها، رویه‌ها و پایگاه دانش شرکت) بوده و صرفاً در ۳۳ مورد از ۴۷ فرآیند موجود به آن اشاره شده است. اولین فرآیندی که دارایی‌های فرآیند سازمانی برای آن به عنوان ورودی در نظر گرفته نمی‌شود، گردآوری الزامات (۵.۲) است. این امر ممکن است بیانگر عدم اهمیت فرآیند و دانش تعریف‌شده برای این فرآیند باشد. اما از آنجاکه جمع‌آوری الزامات اغلب کاری پیچیده بوده و تحلیلگران در راستای کسب تجربه در این حوزه آموزش‌های طولانی می‌بینند؛ موافقت با این موضوع دشوار است. فرآیندهای مرتبط با جمع‌آوری و توصیف الزامات برای موفقیت پروژه بسیار مهم بوده و باید توسط سایر فرآیندها و دانش‌های شرکت پشتیبانی شوند. چندین استاندارد (مانند CMMI) موارد بسیاری را به توصیف فرآیندهای مربوط به الزامات اختصاص می‌دهند. حوزه تصدیق محدوده (۵.۵) نیز مانند مثال پیشین است. روش‌های ارزیابی و پذیرش محدوده پروژه (به عنوان مثال در بخش

ساخت‌وساز) کاملاً رسمی بوده و رویه‌های تأیید کردن در پایگاه‌های داده سازمان ذخیره می‌شود.

تمام فرآیندهای تعریف‌شده در PMBOK با این ایده تعریف شده‌اند که در نهایت در پروژه‌ها به کار گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر:

فرآیندهایی که دانش تعریف‌شده‌ای را به عنوان ورودی در نظر ندارند باید از راهنما حذف شوند، زیرا راهی برای پیاده‌سازی و استفاده از این دانش وجود ندارد.



### ۲\_۲\_۲ کدام فرآیندها نیازمند نظرات و تجربه متخصصان هستند؟

تجربه متخصصان در ۱۹ مورد از ۴۷ فرآیند موجود در راهنما استفاده می‌شود. این تجربه مبتنی بر تخصص فرد در یک حوزه کاربردی یا دانشی، صنعت و غیره بوده و مناسب فعالیت‌های اجرایی است. چنین تخصصی ممکن است توسط هر گروه یا فردی با هر سطحی از تحصیلات، دانش، مهارت، تجربه یا آموزش ارائه شود. اولین مساله سازگاری این مورد با تعاریف مرتبط با فرآیندها در راهنمای PMBOK است. اگر برای هر فعالیتی چنین تجربه‌ای می‌بایست وجود داشته باشد، چرا فقط در مورد ۱۹ فرآیند به صراحت به این موضوع اشاره شده است؟ هنگام تجزیه و تحلیل فرآیندها، این سوال مطرح می‌شود: چرا چنین دیدگاهی برای ۲۸ فرآیند باقی‌مانده به صراحت لازم نیست؟ آیا برای توسعه تیم پروژه (۹.۳) به دانش و تخصص



اما مسائلی وجود دارد که حل آن‌ها در قالب چارچوب‌های موجود در راهنمای PMBOK دشوار است. هر پروژه برای اجرای صحیح به مقداری دانش نیاز دارد و این دانش باید در فرآیندها تعریف شود. کدام فرآیند در راهنمای PMBOK برای تبیین آن مناسب است؟ فرآیندهای ارتباطی؟ مدیریت منابع

انسانی؟ فرآیندهای مرتبط با دامنه؟ فرآیندهای ادغام؟ احتمالاً هیچکدام از آن‌ها. علاوه بر این شروع پروژه مستلزم وجود پایگاه دانش در سازمان است. در ساختار فعلی راهنما هیچ فرآیندی وجود ندارد که بتواند دانش مورد نیاز را ارائه دهد.



شش فرآیند کلیدی در مدیریت دانش پروژه وجود دارد که باید در هر پروژه در نظر گرفته شوند. در ادامه به این فرآیندها اشاره می‌شود:

### ۱\_۳\_ تجزیه و تحلیل دانش سازمانی

تجزیه و تحلیل دانش سازمانی فرآیندی است که هدف آن تعیین حوزه‌های دانش مورد نیاز برای انجام پروژه است. در این فرآیند دانش‌های کلیدی درون و برون سازمانی جمع‌آوری شده و منشور پروژه به منظور شناسایی زمینه‌های دانش‌محور که محدوده دانشی پروژه را مشخص می‌کند، تجزیه و تحلیل می‌شود. منابع دانشی که توسط سازمان اجراکننده تدوین و در اختیار اعضای سازمان قرار گرفته، به منظور مقایسه با حوزه دانش پروژه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. عنصر بعدی مورد استفاده در این فرآیند، دانش مرتبط با استراتژی سازمان است که در درجه اول اهداف تجاری آن را پوشش می‌دهد. این اجزا پس از ادغام به منظور تعریف حوزه‌های

پروژه (حوزه‌های کلیدی دانش پروژه<sup>۳</sup>) استفاده می‌شوند. فقدان یا کمبود دانش در حوزه‌های کلیدی منجر به جلوگیری از اجرای پروژه نمی‌شود و در صورت وجود هماهنگی میان این حوزه‌ها و استراتژی سازمان، اجرای پروژه خود راهکاری برای تولید دانش در این حوزه‌ها به شمار می‌رود. لازم به ذکر است خروجی اصلی این فرآیند تعیین محدوده دانش پروژه یا به نوعی تشریح مجموع حوزه‌های دانش پروژه می‌باشد.

### ۲\_۳\_ شناخت پروژه

شناخت پروژه عبارت از فرآیند تعیین دانش مناسب و کلیدی برای اجرای پروژه و مستندسازی آن است. در ابتدای برنامه‌ریزی پروژه ممکن است برخی از دانش‌ها در اختیار سازمان مجری و یا منابع برون سازمانی بوده و برخی در دسترس نباشند. فرآیند شناخت پروژه، دانش مورد نیاز را در این سه دسته طبقه‌بندی می‌کند. خروجی اصلی درک پروژه، ساختار تجزیه دانش یا به

3. Project Knowledge Areas, PKA

عبارتی توصیف سلسله مراتبی از دانش مورد نیاز برای اجرای پروژه است.

### ۳-۳ برنامه‌ریزی مدیریت دانش

برنامه‌ریزی مدیریت دانش، فرآیند تعریف نحوه انجام فعالیت‌های مدیریت دانش در یک پروژه است. این برنامه فعالیت‌های مورد نیاز برای کسب دانش موجود در تیم پروژه و یا دانش‌های درون و برون سازمانی، نحوه توسعه دانش ناموجود و ضروری برای اجرای پروژه را شرح می‌دهد. توصیف راه‌های حفظ دانش توسعه یافته در پروژه‌های خاص برای استفاده در پروژه‌های دیگر نیز از خروجی‌های اصلی این فرآیند است.

### ۳-۴ ایجاد پایگاه دانش

این فرآیند شامل ایجاد پایگاه دانش برای اجرای پروژه بوده و در آن منابع بالقوه دانش برای پیشبرد پروژه جستجو می‌شوند. هدف از این فرآیند آماده‌سازی تیم پروژه برای انجام فعالیت‌ها و حل مشکلاتی است که در حین اجرای پروژه به وجود می‌آیند. ایجاد پایگاه دانش معمولاً دانشی بیش از موارد مورد نیاز پروژه را ارائه می‌دهد. پروژه‌ها اقدامات منحصر به فردی هستند و معمولاً نمی‌توان میزان دانش مورد نیاز برای آن‌ها را پیش‌بینی کرد. پس از انجام این فرآیند، تیم پروژه از مزایای پایگاه دانش بهره‌مند شده و آماده توسعه دقیق دانش‌ها متناسب با فعالیت‌ها و در راستای حل مشکلات است.

### ۳-۵ تحویل دانش

هدف از فرآیند تحویل دانش، ارائه دانش مورد نیاز برای کلیه اقدامات پروژه است. این اقدام ممکن است شامل توسعه محصول یا فعالیت‌های مدیریتی باشد. در بسیاری از موارد ارائه دانش جمع‌آوری یا شناسایی شده حاصل از فرآیند ایجاد پایگاه دانش کافی است. در غیر این صورت دانش جدیدی برای این کار توسعه می‌یابد. افزون بر این هر اقدام ممکن است به چندین دانش (دانش خرد) نیاز داشته باشد و فرآیند ارائه دانش برای هر کدام از آن‌ها به طور جداگانه انجام می‌شود. در حالی که فرآیند ایجاد پایگاه دانش با دانش عمومی مورد نیاز برای اجرای پروژه سروکار دارد، ارائه دانش بر دانش خاصی که

برای انجام پروژه مورد نیاز است، متمرکز می‌شود.

### ۳-۶ تجمیع دانش

فرآیند تجمیع دانش، که هدف آن جمع‌آوری دانش تولیدشده در پروژه است، در تمام مراحل و فازهای مدیریت دانش پروژه انجام می‌شود. با انجام هر اقدام دانش جدیدی ایجاد می‌شود، اما در عین حال با پیشرفت پروژه، دانش‌های بیشتری برای جمع‌آوری وجود دارد. مرور پروژه رایج‌ترین تکنیکی است که برای تجمیع دانش‌های جدید استفاده می‌شود.

### چکیده

این مطلب رویکرد مدیریت دانش را در راهنمای PMBOK تجزیه و تحلیل می‌کند. مثال‌های بالا در مورد بهبود دانش در این راهنما نشان می‌دهد که به جای سیستماتیک کردن این حوزه، بهتر است از راهکارهای ترکیبی بهره برد. راهکارهای زیر در این راستا پیشنهاد می‌شود:

- محتوای راهنما باید وضعیت فعلی دانش در مورد مدیریت دانش پروژه را منعکس کرده یا حداقل با آن متناقض نباشد.
- یک تعریف دقیق از مفهوم دانش باید توسعه داده شود و به طور مداوم در کل سند اعمال شود.
- دانش متعلق به پرسنل و تیم پروژه سازمان به همراه مستندات باید به عنوان اساس پایگاه دانش سازمانی در نظر گرفته شود.

- حداقل اقدامات مورد نیاز برای بهبود حوزه مدیریت دانش نیز حذف همه ناسازگاری‌ها و ارائه دقیق مفهوم دانش در این سند است. اما این امر بدون تبیین فصلی مجزا در حوزه مدیریت دانش بسیار دشوار خواهد بود.





الهه جدیدزاده  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## چگونگی استفاده از مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی

دانش عملیاتی موارد زیر را مورد توجه قرار می‌دهد.

● چگونگی حفظ ایمنی؛

● نحوه کار در ارتفاعات؛

● چگونگی حفظ سلامت؛

● روش‌های جداسازی دستگاه‌های برقی و غیره.

مدیریت دانش در حوزه سلامت و ایمنی (H&S) در دو بخش عمده باید مورد توجه قرار گیرد و هر یک از این انواع دانش به چارچوب و رویکردهای متفاوت مدیریت دانش نیاز دارد. در ادامه به تفصیل به هر دو بخش پرداخته می‌شود.

این دانش جهت حفظ ایمنی و سلامت سازمان در تمامی کسب و کارها حائز اهمیت است و از طریق کمپین‌های آگاهی،

دانش عملیاتی سلامت و ایمنی<sup>۱</sup>، دانشی است که توسط تمامی پرسنل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.



هشدارهای ثبت شده، حوادث و خطاهای نزدیک صورت می‌گیرد. در بسیاری از قوانین سراسر جهان الزامات قانونی بی‌شماری جهت گزارش حوادث و عمل به درس آموخته‌های کسب شده تدوین شده است. دانش ایمنی و ایمنی عملیاتی در بخش‌های صنعت شباهت‌های بسیاری با یکدیگر دارند؛ به همین سبب هیچگاه این دانش به عنوان یک مزیت رقابتی

قوانین سلامت و ایمنی، استانداردهای شرکت، برنامه‌ها و هشدارهای سلامت و ایمنی منتشر می‌شود. دانش عملیاتی سلامت و ایمنی، دانشی مدون، استاندارد و مستند بوده که اغلب در "قوانین طلایی" یا موارد مشابه به آن اشاره شده است. جمع‌آوری این دانش به وسیله کسب گزارش از حوادث،

1. Operational Health and Safety knowledge

برای شرکت به شمار نمی‌رود. چرا که شرکت‌ها اغلب تجربیات گسترده خود را در زمینه سلامت و ایمنی با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. شایان ذکر است سازمان در صورتی قادر به استفاده از این تجربیات است که سیستم مدیریت دانش آن از مرزهای سازمانی عبور کند.

دانش سلامت و ایمنی حرفه‌ای<sup>۲</sup> دانشی است که توسط متخصصان سلامت و ایمنی در اجرای استانداردها و شیوه‌های ایمنی استفاده خواهد شد. این دانش حاصل تجربیات آموخته شده از کسب و کار است که از طریق شبکه‌سازی بین متخصصان سلامت و ایمنی به اشتراک گذاشته می‌شود. دانش سلامت و ایمنی حرفه‌ای شامل موارد زیر است:

- نحوه پیاده‌سازی استانداردهای ایمنی و بهداشت؛
- جزئیات عملکرد و ایمنی کارکنان و پیمانکاران؛
- چگونگی تغییر فرهنگ جهت آگاهی از سلامت و ایمنی سازمان؛
- روش‌های به کارگیری کارکنان جدید در محیط سلامت و ایمن و غیره.

استفاده از متخصصان سلامت و ایمنی در دانش سلامت و ایمنی حرفه‌ای جهت یاری و سازگاری با محیط کسب و کار اجتناب‌ناپذیر است. چرا که یادگیری بیش از اینکه از خود حادثه نشات گیرد؛ اغلب از مسیر موفقیت‌ها حاصل می‌شود.

## الزامات موفقیت مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی

بر اساس تجربه، عوامل متعددی برای موفقیت مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی تاثیرگذار هستند. در ادامه به مصادیقی از این الزامات اشاره شده است.

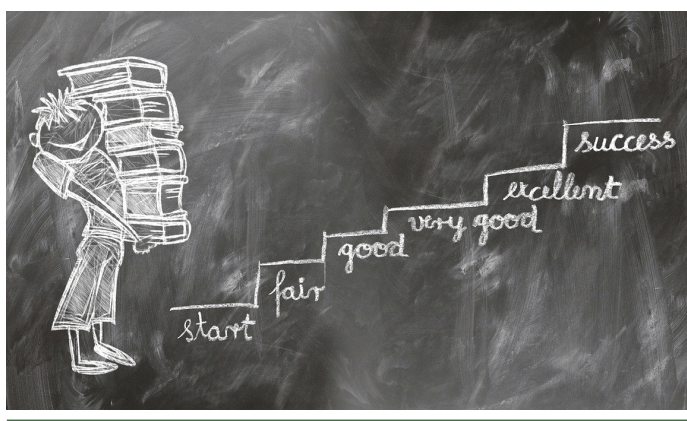
- تمرکز و جهت مدیریت؛
- شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌پذیری؛
- تعریف فرآیندهای روشن جهت کسب دانش، اشتراک‌گذاری،

2. Professional Health and Safety knowledge

تصرف، سازمان‌دهی و بازیابی؛

- دسترسی فناوری مدیریت دانش برای همگان؛
- وضوح مالکیت حوزه‌های حیاتی دانش؛
- پیگیری اثربخشی سیستم و استفاده مجدد از دانش.

شواهد حاکی از به کارگیری عوامل فوق در دانش عملیاتی سلامت و ایمنی در اغلب سازمان‌ها است. اما در ارتباط با دانش حرفه‌ای سلامت و ایمنی عوامل کمتری مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. به طوری که در برخی از سازمان‌ها تمایز بین این دو دانش مشخص نیست.



## چارچوب مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی عملیاتی

چارچوب مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی عملیاتی دارای ویژگی‌های زیر است:

- وضوح مدیریت در زمینه‌های متمرکز بر متخصصان سلامت و ایمنی و عوامل مورد استفاده در یادگیری سازمانی؛
- ارزیابی درس‌آموخته‌ها، طراحی و اجرای کمپین‌های سلامت و ایمنی، اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از این تجارب جهت اطمینان و بهبود فرآیند کاری: برای این کار یک یا چند شبکه یا اجتماع سلامت و ایمنی وجود دارد که امکان مبادله دانش متخصصان را در زمینه رعایت موفقیت‌آمیز سلامت و ایمنی میسر می‌کند.
- درس‌آموخته‌های حاصل از کمپین‌های سلامت و ایمنی،

عملکرد، ایمنی عملیاتی و پروژه‌ها به خوبی شناخته و مستند شده‌اند تا امکان بکارگیری آن در ابعاد گسترده میسر شود.

● تعریف فناوری لازم جهت ذخیره‌سازی، مدیریت، پشتیبانی و توزیع دروس آموخته و دانش مدون حائز اهمیت است. این امر شامل مخزن مرکزی برای استانداردها، دستورالعمل‌ها، بهترین شیوه‌های اجرایی و درس آموخته‌های بخش سلامت و بهداشت و همچنین انجمن‌های پرسش و پاسخ برای متخصصان می‌باشد.

● حضور چند کارشناس مرتبط در زمینه‌های تخصصی بهداشت و سلامت همانند تغییر فرهنگ سلامت و بهداشت، تعالی محیطی و غیره.

● پیگیری درس آموخته‌ها و اقدامات کمپین‌های بهداشت و سلامت و همچنین بررسی عملکرد ایمنی عملیات و پروژه‌ها در زمینه سلامت می‌بایست در دستور کار قرار داده شود. چرا که بدین شکل سازمان قادر به نظارت بر کاربرد این اقدامات به عنوان معیارهای ارزیابی است.

با استفاده از موارد فوق، دانش‌های سازمانی نگهداری و قابلیت دسترسی، اعتبار و استفاده آسان آن‌ها میسر می‌شود. این امر

بهترین عملکرد شرکت را در پیاده‌سازی و حفظ فرهنگ و عملکرد سلامت و ایمنی نشان می‌دهد. یکی از تفاوت‌های اصلی بین سیستم‌های مدیریت ایمنی و سلامت حرفه‌ای و عملیاتی در نحوه ارزیابی و اثربخشی سیستم‌های اولیه و مفقودی‌ها است. این اقدام که اغلب یک فرآیند ساده برای بررسی و گزارش درس آموخته‌ها و انجام اقدامات به شمار می‌رود؛ از بروز مجدد حوادث پیشگیری می‌کند.

با این حال محیط‌های کسب‌وکار بسیار واکنش پذیر هستند. به طوری که امکان وقوع اشتباه پیش از شروع یادگیری وجود دارد. همچنین سیستم مدیریت دانش بر موارد منفی نیز تمرکز کرده و داستان‌های سلامت و ایمنی از جمله شکست‌ها، خسارات و آسیب‌های جانی به افراد را در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. سیستم مدیریت دانش در بخش سلامت و ایمنی حرفه‌ای بیشتر از بخش عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است. این سیستم با ثبت، مرور و یادگیری منظم و برنامه‌ریزی شده به استفاده مجدد از درس آموخته‌های سازمان در راستای تغییر فرهنگ سازمانی می‌پردازد تا با تکرار موفقیت‌ها و اجتناب از شکست‌ها عملکرد سازمان بهبود یابد.



source: <https://www.nickmilton.com/2015/03/how-to-apply-km-to-health-and-safety.html>



حامد کوچک پور  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## چگونه در مدیریت دانش شکست بخوریم؟

شکست‌ها و موفقیت‌های مدیریت دانش سال‌ها موضوع تحقیق و بحث بوده است. بر اساس نتایج حاصل از مطالعات گذشته، دو دسته کلی را به عنوان عوامل شکست مدیریت دانش می‌توان تعریف کرد:

علت: عوامل مرتبط با علت، به مسائل اساسی سازمان و مدیریت لازم برای اجرای موفق مدیریت دانش اشاره دارند. باید توجه داشت که درک عوامل کلی، پایه محکمی را برای ایجاد ابتکار در مدیریت دانش ایجاد می‌کند.

نتیجه: عوامل مرتبط با نتیجه، به خروجی‌های ناملموس از اجرای مدیریت دانش مربوط می‌شود. با عدم تحقق اهداف کوتاه مدت و نتایج مطلوب، مسیر سقوط مدیریت دانش شکل می‌گیرد و افراد سازمان از حمایت آن دست می‌کشند.

در ادامه دلایل اصلی عدم موفقیت مدیریت دانش بیان می‌شود:

### ۱ تلاش برای ایجاد حافظه سازمانی یکپارچه

سازمان‌هایی که در همان ابتدا سعی در ایجاد حافظه سازمانی یکپارچه برای کل مجموعه دارند با شکست مواجه شده‌اند. از جمله دلایل دیگر وجود اهداف متضاد در بخش‌های مختلف سازمان است.



## ۲ نادیده گرفتن ارتباط بین فرآیندها و فناوری

پایه‌سازی موفق مدیریت دانش با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و اهمیت هر یک از این اجزا قابل توجه است. باید توجه داشت که افراد به تنهایی ظرفیت‌های محدودی دارند. فرآیندها جزء اصلی در تحقق اهداف سازمانی هستند و بنابراین، هر رویکردی که با فرآیندها مرتبط نباشد ممکن است با شکست مواجه شود. همچنین از جنبه دیگر، فناوری را نمیتوان به تنهایی در نظر گرفت و سطوح مختلف استفاده کارمندان از آن می‌تواند تعیین‌کننده ابعاد آن باشد.

## ۳ نادیده گرفتن ارتباط بین فرآیندها و فناوری

این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که تیم تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و طراحی، فرآیندهای حاکم بر کارکنان و فرهنگ سازمانی را نادیده می‌گیرند. این امر باعث افزایش مقاومت در اتخاذ رویکردهای مدیریتی شده و یک عامل شکست در توسعه هر رویکرد سیستماتیک محسوب می‌شود.

## ۴ عدم اطلاع از ویژگی‌های یک دانش ایده‌آل

وجود برخی از ویژگی‌ها در دانش، باعث انتقال کامل و درست مفهوم بسته دانشی می‌شود. مشارکت‌کنندگان ممکن است تعریف دقیقی از دانش را که می‌تواند باعث بکارگیری و مفید بودن آن شود، ندانند و در نتیجه صرفاً به ارائه مطالب غیرمفید بپردازند یا اصلاً مطلبی ارائه ندهند.

## ۵ عدم حمایت مدیران ارشد

گاهی اوقات رهبران سازمان از مزایای به اشتراک‌گذاری دانش آگاه نیستند و به طور بالقوه عدم اطمینان به نتایج آن را در

مجموعه تحت مدیریت خود گسترش می‌دهند.

## ۸ استفاده صرف از فناوری

محققان در پژوهش خود بیان می‌کنند که زمانی ابتکار و نوآوری در مدیریت دانش آغاز شد که بسیاری از شرکت‌ها پایگاه‌های داده متنی را خریداری کردند. در ادامه به بررسی محدودیت پایگاه‌های داده متنی برای پشتیبانی از مدیریت دانش پرداختند. نیسن بیان می‌کند که این مشکل از آنجا سرچشمه می‌گیرد که این ابزارها فقط با داده‌ها و اطلاعات سر و کار داشته و به خودی خود اصلاحی در دانش ایجاد نمی‌کنند. نمونه دیگری از محدودیت استفاده صرف از فناوری را می‌توان در تعامل بین سیستم و کاربران یافت. به عبارتی دیگر تأیید بسته‌های دانش نیاز به تفسیر دارد. بنابراین اگر محتوا بسته دانشی ارسال شده نادرست باشد و سازوکاری برای اصلاح آن تبیین نشود، فناوری به تنهایی قادر به راهنمایی کاربر نخواهد بود.

## ۶ ترس از بازخوردهای نامناسب

این علت مربوط به امنیت شغلی است. مشارکت افراد ممکن است مورد انتقاد یا ارزیابی ناعادلانه قرار گرفته و برای محتوایی که قبلاً ثبت شده بازخواست شوند. در برخی موارد نیز ممکن است بر این باور برسند که انکار دانش خود، راهی برای تضمین نفوذ و ثبات در مجموعه است.

## ۷ ذخیره‌سازی دانش بدون ساختار علمی و عملی

دانش ذخیره شده در قالب بسته‌های متنی بدون ساختار ممکن است طولانی و غیرقابل فهم باشد. این امر انتقال دقیق مفهوم دانش را به کاری زمانبر و شاید غیر ممکن تبدیل می‌کند.



ابتدا باید بدانند که چنین مخزن دانشی موجود است و در گام بعدی زمان برای جستجو و مهارت کافی جهت استفاده از آن را داشته باشند. همچنین اعتقاد به مفید بودن دانش‌های ذخیره شده و باور به اینکه استفاده مجدد از دانش در دل فرآیندها باعث ایجاد ارزش افزوده می‌شود؛ از نکات قابل تأمل است. یک مشکل اساسی دیگر در مورد ابزارهایی که خارج از چارچوب فرآیند هستند این است که کاربر را مجبور می‌کند تا از فعالیت‌های عادی و ضروری خود باز بماند.

## ۹ عدم توجه به فرآیند

پژوهشگران شکست سیستم‌های مبتنی بر مخزن دانشی را ناشی از طراحی به صورت مستقل می‌دانند که در خارج از محیط فرآیندهای مورد نظر سازمان قرار گرفته است. به بیانی دیگر خارج از فرآیند بودن به این مفهوم است که کاربران نمی‌توانند از بسته‌های دانش، در جریان فرآیند کاری مرسوم خود مجدداً استفاده کنند. پژوهشگران معتقدند که افراد در

## ۱۰ نادیده گرفتن موانع انتقال دانش

سولانسکی موانع انتقال به‌روش‌ها را به عنوان یکی از عوامل شکست مدیریت دانش بررسی کرده است. یکی از موانع، عدم توانایی بیان دانش به شیوه بهتر و تسهیل در اجرای استراتژی‌های سازمان در حوزه‌های مختلف است. در نتیجه کاربران نمی‌دانند چگونه دانش‌ها را در زمینه‌های مختلف بکار گرفته و توسعه دهند.

## ۱۱ عدم اجرای مسئولیت‌های مدیریتی

بر طبق دیدگاه مارشال، پروساک و شپیلبرگ این مسئولیت‌ها شامل تعیین دانش، امکان جمع‌آوری دانش، نمایش دانش، ذخیره‌سازی دانش در فرآیندها به صورت هدفمند، ارزیابی و تأیید دانش، نظارت بر استفاده مجدد از دانش، نظارت بر انتقال دانش و ایجاد زیرساخت برای استفاده از درس‌آموخته‌های قبلی می‌باشد. همچنین نادیده گرفتن این مسئولیت‌ها ممکن است الگوهای ناهماهنگی را در سازمان ترویج دهد.

## ۱۲ عدم نظارت بر کیفیت دانش‌های ذخیره شده

این عامل مجموعه‌ای از مسائل را شامل می‌شود و به عنوان مسئولیت‌های مدیر سیستم مدیریت دانش شناخته می‌شود. اگر کیفیت بسته‌های دانشی مناسب باشد، نتایجی همچون

قابل فهم بودن مفاهیم ذکر شده را به همراه می‌آورد.

## ۱۳ استفاده از رویکردهایی که منجر به ارتقا همکاری نشوند

همکاری پایه و اساس یادگیری و به اشتراک‌گذاری است. بنابراین هر رویکرد مدیریت دانشی که همکاری را ارتقا ندهد، محکوم به شکست خواهد بود. همکاری پایه و اساس یادگیری و به اشتراک‌گذاری است. بنابراین هر رویکرد مدیریت دانشی که همکاری را ارتقا ندهد، محکوم به شکست خواهد بود.

## ۱۴ قابل اندازه‌گیری نبودن مزیت‌ها

متأسفانه بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش در اثبات اثربخشی خود شکست می‌خورند. در برخی موارد مشکل از فرهنگ سازمان و در برخی دیگر از فناوری نامناسب سرچشمه می‌گیرد.

## ۱۵ بی‌ارزش بودن مشارکت از منظر کاربران

رویکردهای مدیریت دانش به طور معمول هیچ ارزش متقابلی برای جبران زمان اختصاص داده شده برای به اشتراک‌گذاری دانش ارائه نمی‌دهند. در نتیجه مشارکت‌کنندگان هم ممکن است هیچ ارزشی در مشارکت برای خود یا دیگران قائل نباشند.



source: <http://www.knowledge-management-tools.net/failure.html>



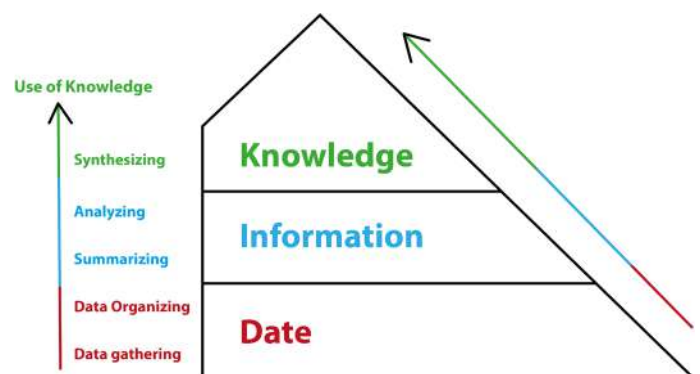
هدی عباسی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## کسب و استخراج دانش؛ تعریف، فرآیند و نمونه‌های موردی

تمامی سازمان‌ها به دنبال تصاحب دانش‌های خود هستند. کسب دانش روش‌ها و مراحل خاصی دارد و می‌توان با آشنایی و استفاده از این راهکارها به اهداف مورد نظر دست یافت. کسب دانش را می‌توان موقعیتی تعریف کرد که در آن سازمان و افراد دانشی را بدست می‌آورند که به آن‌ها در راستای انجام کارها در کمترین زمان و هزینه ممکن و با بالاترین کیفیت کمک می‌کند. کسب دانش فرآیندی مهم و ضروری است زیرا همه چیز در سازمان از مهارت‌های نوشتاری و خواندن گرفته تا پیچیده‌ترین فناوری در حال تولید. بر مبنای آن شکل گرفته است.

### گام‌های فرآیند استخراج دانش

فرآیند استخراج دانش شامل پنج مرحله اصلی است:



Step of Knowledge Acquisition

## ۱ جمع‌آوری اطلاعات

جمع‌آوری اطلاعات اولین قدم در کسب دانش است. ابتدا، شما باید نوع، نحوه و محل نگهداری داده‌های جمع‌آوری شده را تعیین کنید. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی مقدمه هر چیز

دیگری است. تعیین نوع داده‌های مورد نیاز و صحت و درستی این داده‌ها تا حد زیادی بر کیفیت و دقت دانش تأثیر می‌گذارد. بنابراین، شما باید این مرحله را به خوبی اجرا کنید. کسب دانش می‌تواند به هر داده‌ای که قبلاً برای هدف دیگری جمع‌آوری شده، بستگی داشته باشد. به عنوان مثال، می‌توانید به داده‌های حاصل از خرید مشتری، صورت‌های مالی سازمان و غیره تکیه کنید.

## ۲ سازماندهی داده‌ها

در مرحله قبل، داده‌ها اغلب به خوبی سازماندهی نشده‌اند. بنابراین، در این مرحله، تیم مدیریت دانش باید داده‌ها را به منظور دریافت اطلاعات مفید مجدداً مرتب کند. در این گام داده‌های مرتبط در یک مکان جمع‌آوری می‌شوند، به عنوان مثال داده‌های مشتریان از یک منطقه جغرافیایی خاص در یک بخش و داده‌های مرتبط با هر گروه سنی از مشتریان با یکدیگر دسته‌بندی می‌شوند. معمولاً تیم مدیریت دانش، اطلاعات را در پایگاه‌های داده اختصاصی ذخیره کرده و سپس از روش‌های مختلف فناوری اطلاعات برای سازماندهی این داده‌ها استفاده می‌کند.

## ۳ جمع‌بندی و خلاصه‌سازی

در این مرحله، آمارهای مختلفی از پایگاه‌های داده استخراج شده و در قالب جداول و نمودارها به اشکال مختلف ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که پس از اتمام این گام، داده‌های خام به اطلاعاتی تبدیل می‌شوند که قابلیت استفاده دارند.

## ۴ جمع‌بندی و خلاصه‌سازی

در ادامه اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به منظور تبدیل به یک ویژگی یا دانش جدید به دنبال الگوهای تکراری

## روش‌های کسب دانش‌های مورد نیاز سازمان

گاهی اوقات سازمان نیاز به کسب دانش جدید شامل چگونگی‌ها<sup>۱</sup> یا قابلیت‌های جدید دارد. کسب دانش جزء اصلی مدیریت دانش است. ISO ۳۰۴۰۱:۲۰۱۸ این امر را به رسمیت می‌شناسد و از سازمان‌ها می‌خواهد کسب دانش را به عنوان بخشی از چرخه حیات دانش (اکتساب، استفاده، نگهداری و بایگانی/حذف) لحاظ کنند. بنابراین اگر به دنبال دستیابی به استاندارد کیفیت ISO هستید، کسب دانش باید به عنوان بخشی از برنامه مدیریت دانش شما پوشش داده شود. در ادامه به روش‌های کسب دانش سازمانی اشاره می‌شود:

### ۱ خلق دانش از طریق آزمون و خطا و موفقیت

یادگیری از تجربه راه مناسبی برای تقویت یادگیری است، اما کلمه مهم در عبارت بالا "خطا" است. اگر شما نیاز به کسب دانش‌های مهم، دشوار یا کلیدی دارید، ممکن است اشتباهات پرهزینه‌ای را پیش از دستیابی به موفقیت انجام دهید. برای دانش مطلوبی که در خارج از شرکت وجود نداشته و هیچ مربی یا مشاور در آن زمینه در دسترس نیست، خلق دانش ممکن است تنها گزینه باشد. بنابراین بخش‌های تحقیق و توسعه را به منظور کسب یا خلق دانش گسترش داده و از یکپارچگی اقدامات آن‌ها با چرخه مدیریت دانش اطمینان حاصل کنید.

هستند. به عنوان مثال، ممکن است متوجه شوید که گروه سنی خاصی از مشتریان به محصولی خاص علاقه‌مند هستند یا افراد بین ۸ تا ۲۸ سال به خرید بازی‌های ویدئویی علاقه دارند یا در یک منطقه جغرافیایی خاص اکثر مشتریان زن هستند و غیره.

### ۴ تجزیه و تحلیل

در ادامه اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به منظور تبدیل به یک ویژگی یا دانش جدید به دنبال الگوهای تکراری هستند. به عنوان مثال، ممکن است متوجه شوید که گروه سنی خاصی از مشتریان به محصولی خاص علاقه‌مند هستند یا افراد بین ۸ تا ۲۸ سال به خرید بازی‌های ویدئویی علاقه دارند یا در یک منطقه جغرافیایی خاص اکثر مشتریان زن هستند و غیره.

### ۵ سنتر

این مرحله بستگی به آمار، الگوها و نتیجه‌گیری ناشی از آن‌ها دارد. این مفاهیم همان دانشی است که به دنبال آن هستید. مدیریت دانش این نتایج را در قالب قوانین یا رویه و به منظور دسترسی تمام افراد در پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان ذخیره می‌کند. پس از این مرحله، سایر فرآیندهای مدیریت دانش مانند ذخیره و انتشار دانش انجام می‌شود.





## ۲ یادگیری از طریق همکاری با شرکا

برای برخورداری از دانش جدید، راه‌اندازی یک شبکه آموزشی یا همکاری‌های یادگیرنده را در نظر بگیرید. بدین منظور از فرآیندهایی مانند تفکر عمیق<sup>۲</sup> (معروف به یادگیری اقدامات تجاری) استفاده کنید. کار کردن با شرکا به عنوان یک همکاری نوآورانه نسبت به تلاش برای خلق دانش ریسک کمتری دارد، زیرا می‌توان با ادغام دانش آن‌ها، دانش جدیدی خلق کرد. اگر دانش مورد نظر چندان پیچیده نباشد، برای دستیابی به دانش مطلوب از ابزار کمک-همکار (peer Assist) استفاده کنید.



## ۳ استخدام مشاور

اگر دانش در خارج از سازمان شما وجود دارد، بهره‌گیری از مشاوره می‌تواند کمک‌کننده باشد. با استخدام مشاور، دانش او را اجاره می‌کنید. اگر تنها یک بار به دانش مورد نیاز برای انجام کارتان احتیاج دارید، بهره‌گیری از خدمات مشاور یک معامله کوتاه‌مدت و منطقی است. اما اگر دانش یکبار مصرف نیست و باید درون شرکت نهادینه شود، اطمینان حاصل کنید که مشاور آموزش، مربی‌گری و انتقال دانش را به عنوان بخشی از خدمات قرارداد ارائه می‌دهد.

## ۴ آموزش

در جایی که دانش رویه‌ای است، آموزش راهی عالی برای کسب آن می‌باشد. آموزش هرگز تمام دانش را منتقل نمی‌کند و همیشه شکاف‌هایی وجود خواهد داشت بنابراین بهتر است با روش بعدی ترکیب شود.

## ۵ استخدام پیمانکار

همکاری با پیمانکار مانند مشاور بلندمدت است، زیرا شما همچنان در حال اجاره دانش هستید. اما با پیمانکار این فرآیند طولانی مدت خواهد بود. ممکن است پیمانکار یک سال یا بیشتر در شرکت شما کار کند، در این مدت شما به دانش آن دسترسی دارید. اما اگر بعد از ترک پیمانکار باز هم دانشی نیاز داشتید، از ابزار استاد-شاگردی (mentoring) استفاده کنید.

## ۶ استخدام متخصص

استخدام یک متخصص دائمی‌تر از استفاده از پیمانکار یا مشاور است. از آن به عنوان مربی داخلی و رهبر انجمن‌های خبرگی استفاده کنید. بدین نحو تخصص آن‌ها در سازمان گسترش می‌یابد.

## ۷ خرید یک شرکت دیگر

خرید یا ادغام با شرکتی دیگر راهی بسیار موثر برای درونی‌سازی قابلیت‌ها و کسب دانش جدید است. بسیاری از آورده‌های شرکت ناشی از کسب دانش می‌باشد.

## ۸ تخصیص منابع برای ایجاد دانش

در این راه شرکت منابع لازم را برای خلق دانش اختصاص می‌دهد. این راهکار شامل راه‌اندازی بخش تحقیق و توسعه، یک مرکز تحقیقاتی و یا تخصیص ۲۰ درصد از زمان کارکنان برای صرف پروژه‌های نوآورانه می‌باشد.

2. Deep Dive (aka Business Driven Action Learning)

## ۸ تخصیص منابع برای ایجاد دانش

در این راه شرکت منابع لازم را برای خلق دانش اختصاص می‌دهد. این راهکار شامل راه‌اندازی بخش تحقیق و توسعه، یک مرکز تحقیقاتی و یا تخصیص ۲۰ درصد از زمان کارکنان برای صرف پروژه‌های نوآورانه می‌باشد.

## ۱۰ سازگاری

واکنش شرکت به تغییرات محیطی، مشکلات و بلایا است. هرچه تغییر یا فاجعه بزرگتر باشد، سازگاری بیشتری مورد نیاز است. این شکل از سازگاری، فرآیند ایجاد دانش است که در سیستم‌های مدیریت درس‌آموخته مشاهده می‌کنید.

## ۹ ادغام دانش موجود با چیزی جدید

با استفاده از این روش افراد را از قسمت‌های مختلف شرکت گرد هم می‌آورید تا در پروژه‌ای با هم کار کرده یا مشکلی را با همکاری یکدیگر حل کنند. این راه فرآیندی است که در ابزارهای کمک-همکار (Peer Assist) و تبادل دانش (Knowl-) (edge Exchange) استفاده شده و اغلب منجر به ایجاد دانش جدید از سوابق گذشته می‌شود.

## ۱۱ شبکه‌سازی

این مکانیزم مناسب برای ایجاد دانش در انجمن‌های خبرگی است.



source: <https://www.nickmilton.com/2021/02/7-routes-to-knowledge-acquisition.html>

<https://www.nickmilton.com/2018/02/six-legal-ways-for-organisation-to.html>

<https://todayfounder.com/knowledge-acquisition-definition-process-example/>



محمدحسین بختیاری  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## سنجش اثربخشی مدیریت دانش

شرکت‌های بسیاری در سطح دنیا هزینه‌های گزافی صرف پیاده‌سازی مدیریت دانش کرده و علاقه‌مند به مشاهده نتایج حاصل از این هزینه‌ها و تاثیر آن بر روی عملکرد کسب‌وکار خود از طریق پایش مدیریت دانش هستند. هدف از انجام پایش در ابتدا اطمینان از سلامت و پویایی فعالیت‌های دانشی در سازمان و سپس شناسایی شاخص‌های کسب‌وکار تاثیرپذیرفته از هزینه‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش در سازمان است تا نقاط ضعف و قوت در پیاده‌سازی طرح مشخص شده و برای رسیدن به بهره‌وری در مدیریت دانش، برنامه‌ریزی مبتنی

بر واقعیت و وضعیت اجرای آن در سازمان انجام پذیرد. سنجش اثربخشی مدیریت دانش و راهکارهایی که برای موفقیت آن ضروری است، چالشی بزرگ برای سازمان‌هایی است که مدیریت دانش را اجرا می‌کنند. تعیین سنجه‌ها و معیارهای مناسب برای اندازه‌گیری اثربخشی برنامه مدیریت دانش سازمان، امری ضروری است. معیارهای مناسب و درست برای ارزیابی اثربخشی برنامه مدیریت دانش، صحت برنامه مدیریت دانش را برای رهبری سازمان تسهیل خواهد کرد.

سنجش اثربخشی مدیریت دانش بسیار دشوار است و روش واحدی جهت سنجش آن وجود ندارد. منظور از اثربخشی مدیریت دانش نیل به اهداف مدیریت دانش و رضایت‌مندی ناشی از آن می‌باشد.



حالی که مقیاس‌های کمی شامل کاهش قیمت‌های عملیاتی، بهبود تولید و افزایش سود است. چو و گو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) چهار عنصر را در فرآیندهای سازمانی تعریف کردند که شامل فعالیت‌های دانش، دارایی‌های دانش، تاثیر آن بر فعالیت‌های سازمانی و

2. Chua & Goh

چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) عملکرد مدیریت دانش را به ابزارهای کمی و کیفی با دورنماهای مختلف تقسیم‌بندی کرد. مقیاس‌های کیفی شامل بهبود مهارت‌های کارکنان، کیفیت محصول، فرآیندهای تجاری و روابط مشتری (فروشنده) می‌باشند، در

1. Chen

اهداف تجاری می‌باشد. در حالی که مطابق با دیدگاه کالیفا و لیو<sup>۳</sup> اثر بخشی مدیریت دانش بستگی به تاثیر مدیریت دانش بر دستیابی به اهداف شرکت دارد.

نیک میلتن مدیر عامل شرکت نوکو<sup>۴</sup>، پژوهشگر و مشاور برجسته مدیریت دانش دو روش اثربخشی مدیریت دانش را به شرح زیر معرفی کرده است:

### سنجش اثربخشی مدیریت دانش BEFORE AND AFTER

بین دانش و عملکرد، پیوند بسیار نزدیکی وجود دارد. هرچه دانش افراد بیشتر باشد، امکان عملکرد بهتر محقق می‌شود. هرچه یادگیری کارکنان از عملکرد خود بیش‌تر باشد، بر دانش فردمحور افزوده می‌شود.

این امر، افراد را در چرخه بهبود مستمر قرار می‌دهد و این موضوع به طور مداوم دانش و عملکرد را بهبود می‌بخشد.

این حلقه بهبود مستمر می‌تواند برای سازمان‌ها و افراد اعمال شود. سازمان‌هایی که از تجربه یاد می‌گیرند و دانش را برای دسترسی در آینده جمع‌آوری یا ذخیره می‌کنند، می‌توانند به طور مداوم عملکرد و ارزش‌آفرینی خود را افزایش دهند. این ارتباط بین دانش و عملکرد و همچنین میان مدیریت دانش و ارزش سازمانی در مفهوم مدیریت دانش، مفهومی اساسی و مهم است. مدیریت دانش در ساده‌ترین حالت، اطمینان از پویایی "حلقه یادگیری و عملکرد" است.

در این روش از طریق اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی فرآیندهای کاری شرکت، میزان اثربخشی مدیریت دانش قابل شناسایی است.



3. Khalifa& Liu  
4. Nick Milton - Knoco Ltd

## مراحل روش BEFORE AND AFTER

۱. یک فرآیند کاری مهم و یا یک پروژه با فعالیت‌های پرتکرار را انتخاب کنید؛

۲. کیفیت، زمان، هزینه را به عنوان مقیاس‌های سنجش عملکرد در آن فرآیند کاری یا پروژه شناسایی کنید و میزان پایه آن را در نظر بگیرید؛

۳. تکنیک‌های مدیریت دانش جهت شناسایی، اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش را در محدوده منتخب اجرا کنید؛

۴. سطح عملکرد را از طریق اندازه‌گیری شاخص‌های کیفیت، زمان و هزینه تعیین کنید؛

۵. اثربخشی مدیریت دانش فاصله بین سطح عملکرد در حالت قبل از اجرای مدیریت دانش و سطح عملکرد بعد از اجرای مدیریت دانش است.

## ۲ اندازه‌گیری میزان اثربخشی حاصل از تسهیم تجارب

در این روش، ارزش افزوده حاصل از به اشتراک‌گذاری تجارب<sup>۵</sup> محاسبه شده و بر اساس آن میزان اثربخشی مدیریت دانش مشخص می‌شود.



5. Measuring the value of specific transactions



مراحل روش اندازه‌گیری میزان اثربخشی حاصل از تسهیم تجارب به شرح زیر است:

۱. دانش‌های به اشتراک‌گذاری شده حاصل از تکنیک‌های مختلف مانند، مستندسازی تجارب، دانش‌نویسی، انجمن‌های خبرگی و AAR را مورد بررسی قرار دهید؛

۲. میزان صرفه‌جویی مالی و زمانی و همچنین اثر کیفی دانش به اشتراک گذاشته شده را در صورت تکرار آن در موقعیت‌های مشابه بعدی تخمین بزنید؛

۳. حاصل جمع صرفه‌جویی زمانی و مالی اعلام شده در بخش گزارشات بکارگیری دانش را بدست آورید؛

۴. حاصل جمع صرفه‌جویی زمانی و صرفه‌جویی مالی در مراحل ۲ و ۳، میزان کل صرفه‌جویی مالی و صرفه‌جویی زمانی حاصل از تسهیم تجارب در یک بازه زمانی محسوب شده و این صرفه‌جویی محاسبه شده، ارزش ایجاد شده حاصل از مدیریت دانش است.

source: [www.knoco.com](http://www.knoco.com)



سحر یاقوتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## هر آنچه باید از طوفان فکری بدانید!

خلاقیت و نوآوری موجب متمایز شدن سازمان‌ها در فضای رقابتی امروزی می‌شود. افراد تاثیر بسیاری در این امر داشته و باید محیطی در راستای تحریک خلاقیت آنان ایجاد کرد. نیل به این هدف با استفاده از تکنیک‌های متنوعی امکان‌پذیر می‌باشد که یکی از آنها "طوفان فکری" است.

طوفان فکری، اولین بار توسط یک مدیر تبلیغاتی، به نام «الکس آزبورن» معرفی شد. وی در کتاب تخیل کاربردی، رویکردی ساده مبتنی بر «مشارکت افراد» و «تفکر غیرمستقیم» را مطرح نموده است. بر اساس این رویکرد، تمامی حاضران بایستی به تولید ایده‌هایی بپردازند که حتی در ابتدا، ممکن است احمقانه به نظر بیایند. زیرا بیان ایده‌های اولیه، همراه با کمی تغییر، موجب بروز ایده‌های بهتر در اذهان سایرین شده و در نهایت منجر به تولید راهکارهایی جدید برای حل مسئله خواهد شد.



### چرا طوفان فکری؟

طوفان فکری راهکاری ساده برای تولید ایده‌های جدید در یک گروه بوده و فرآیند آن به دو دسته واگرایی و همگرایی تقسیم می‌شود. در واگرایی افراد تمامی ایده‌ها را پذیرفته

و در مرحله ایده‌پردازی، قضاوت نمی‌کنند. اما در همگرایی شرکت‌کنندگان در کنار بیان نکات مثبت به ذکر نکات منفی و قضاوت درباره ایده مطرح‌شده می‌پردازند. این تکنیک بسیار ساده و انعطاف‌پذیر بوده و می‌توان در موارد مختلف از آن استفاده کرد.

### موارد کاربرد تکنیک طوفان فکری

استفاده از ایده‌پردازی و تکنیک طوفان فکری به هنگام تولید تعداد نسبتاً زیادی گزینه یا ایده، مناسب بوده و برای مسائلی با یک راه‌حل صحیح، مناسب نیست. در ادامه مثال‌هایی از موارد کاربرد این تکنیک بیان می‌شود:

- زمان‌هایی که می‌توان به افکار و بینش مشتریان دست یافت.
- راه‌های مختلف برای یادگیری از رقبا؛
- روش‌های جدید برای استفاده از ابزارهای نوظهور مبتنی بر اینترنت به منظور حمایت از مشتریان؛
- راه‌های مختلف پاداش‌دهی به کارمندان برای کسب دانش.

### چهارچوب کلی جلسات طوفان فکری

جلسات طوفان فکری تا حد ممکن بایستی بدون محدودیت برگزار شود؛ اما رعایت قوانین زیر به بهبود فرآیند جلسه و نیل به اهداف آن تاثیرگذار می‌باشد.

۱. محدودیت زمانی تعیین کنید: با توجه به پیچیدگی مسئله مطرح شده، ۱۵ تا ۶۰ دقیقه زمان اختصاص دهید.
۲. مسائل ساده را در ابتدای جلسه مطرح کنید: در ابتدای جلسه با بیان مسائل ساده، افراد را به بحث تشویق کنید.

۳. افراد را مورد قضاوت و انتقاد قرار نداده و در مقابل ایده‌های دیگران عکس‌العمل‌های منفی نشان ندهید.

۴. از ایده‌های عجیب استقبال کنید: تمامی ایده‌های ارائه شده دارای اهمیت بوده و در طول جلسه کاربردی خواهند بود.

۵. به کمیت ایده‌ها توجه کنید. هر چه تعداد ایده‌ها بیشتر، راهکارها بیشتر خواهد بود. توجه داشته باشید که فرآیند غربالگری و مرتب‌سازی در مراحل بعد انجام می‌شود.

۶. ایده‌های دیگران را بهبود دهید: در طول جلسه، اعضا بایستی ایده‌های دیگران را در راستای نیل به اهداف جلسه بهبود دهند.

۷. دید بصری ایجاد کنید: با ترسیم نمودارها و نوشتن مراحل بر روی تخته، به ملموس‌تر شدن مطلب کمک کنید.

## چگونه طوفان فکری ایجاد کنیم؟

از تکنیک طوفان فکری می‌توان در هر موقعیتی که گروهی از افراد (متشکل از دو یا چند نفر) در محلی با یکدیگر در تعامل هستند، استفاده کرد. مراحل اجرای این تکنیک به قرار زیر است.

۱. یک نفر تسهیل‌گر انتخاب کنید.

۲. برای نگارش ایده‌ها، استیک نوت و قلم در اختیار تمامی افراد قرار دهید.

۳. مشکل اصلی را بر روی کاغذ و یا بر روی فلوجارت نوشته و در تمام جلسه در معرض دید افراد قرار دهید.

۴. از آگاهی تمام افراد نسبت به مسئله اطمینان حاصل کرده و در صورت وجود ابهام به رفع آن بپردازید.

۵. در مورد معیارهایی که برای انتخاب ایده استفاده می‌شود، بحث گروهی داشته باشید.

۶. از افراد بخواهید تا در هر استیک نوت، یک ایده را یادداشت کرده و به تسهیل‌گر جلسه تحویل دهد. تسهیل‌کننده ایده‌ها را بر روی فلوجارت موجود قرار می‌دهد (در صورت نبود استیک نوت و فلوجارت، تسهیل‌گر می‌تواند ایده‌ها را یادداشت کند).

۷. پس از پایان ارائه ایده‌ها، اقدامات زیر را انجام دهید:

۱-۷. ایده‌های تکراری را ترکیب کنید.

۲-۷. مقابل ایده‌هایی که با معیارهای منتخب همخوانی داشته و افراد بیشتری بر آن تاکید دارند، علامت بگذارید.

۳-۷. ایده‌های دارای بالاترین امتیاز را انتخاب کرده و درباره نحوه اجرای ایده‌ها بحث و گفتگو کنید.



## روش های اجرا طوفان فکری

### ۱ طوفان فکری فردی

اگرچه با توجه به تعاریف و توضیحات فوق روش طوفان فکری بایستی به صورت گروهی برگزار شود. اما مطالعات بسیار ثابت کرده که استفاده از روش طوفان فکری فردی، منجر به ارائه ایده های بیشتر و باکیفیت تری خواهد شد. عدم مشارکت افراد

در قالب گروه، رفتارهای نامناسب افراد در مقابل ایده های دیگران، توجه صرف به ایده های دیگران و عدم مشارکت در مبحث، فراموش شدن مطلب در میان صحبت های دیگران و غیره از جمله دلایل این امر می باشد.

از جمله مزایای طوفان فکری فردی می توان به ارائه ایده های متنوع به صورت آزادانه و از جمله معایب به عدم پرورش و بهبود ایده های اولیه توسط دیگران اشاره کرد.



### ۲ طوفان فکری گروهی

روش طوفان فکری گروهی برای به کار گرفتن تجارب و خلاقیت تمامی اعضای گروه در مورد یک مسأله بسیار مؤثر است. در این روش، خلاقیت و تجربه هر یک از اعضای گروه، تکمیل کننده ایده دیگری خواهد بود. بنابراین روش طوفان فکری گروهی ایده های عمیق تری را نسبت به روش طوفان فکری فردی پدید خواهد آورد. از دیگر مزایای این روش می توان به ایجاد حس تعلق و تاثیرگذاری افراد در راه حل نهایی اشاره کرد. از سویی روش طوفان فکری در یک گروه ممکن است برای افراد با خطرانی همراه باشد. زیرا ممکن است پیشنهادات

با ارزش ولی عجیب در نگاه اول احمقانه به نظر برسند. به همین دلیل لازم است به منظور حفظ تمامی ایده ها، جلسات به دقت مدیریت شود.

source: [www.knoco.com](http://www.knoco.com)





محمدحقیقی فرد  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## راهنمای جامع مدیریت مستندات؛ انواع، چگونگی، نکات و...

مستندات در یک سازمان یا یک بنگاه اقتصادی عمدتاً به شکل مستندات اداری، مالی، حقوقی و فنی (پروژه‌ای) تولید می‌شوند. نگاهی دقیق به مدیریت اسناد و مستندسازی نشان می‌دهد که تهیه هر گونه مستند، سند و مدرک در یک سازمان نیازمند مقدماتی است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- برنامه‌ریزی برای ثبت و مستندسازی رویدادها و دستاوردها که حاصل نهایی آن، آماده شدن اسناد و مدارک سازمان است.
- طرح‌ریزی یک سامانه قدرتمند و کارآمد برای نگهداری اسناد و مدارک
- طراحی یک فرآیند یا سامانه مفید و اثربخش برای بازیابی و دسترسی سریع به اطلاعات موجود در اسناد و مدارک به منظور بهره‌گیری از این اطلاعات در حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری، اطلاع‌رسانی و حل مسئله
- تکمیل، پردازش و بروزرسانی مستمر اسناد و مدارک و محتوای آن‌ها

مستند به قطعه‌ای از مطالب چاپ شده، ترسیم شده یا الکترونیکی که داده و اطلاعات یا شواهدی را ارائه می‌دهد، اطلاق می‌شود. (Definitions from Oxford Languages)

مستندسازی تهیه مجموعه‌ای از اسناد و مدارک است که سیر تکوین و تکامل یک فعالیت یا پروژه را از آغاز تا پایان همراه با تحلیل و ارزشیابی نشان می‌دهد.

### چرا، چگونه و چه چیزی مستند شود؟

اهداف مختلفی برای مستندسازی در سازمان وجود دارد. از جمله پاسخ‌گویی به هر گونه دعاوی مالی و حقوقی، استفاده و بهره‌گیری مجدد از مستندات در تحقق اهداف سازمان، ارتقای سطح دانش فنی، عملکرد و بلوغ سازمانی، توسعه، آموزش و یادگیری و غیره.



یکپارچگی، تهیه نسخه پشتیبان و غیره اهمیت ویژه‌ای داشته و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

## مدیریت مستندات چیست و چرا باید مستندات سازمان مدیریت شوند؟

مدیریت مستندات شامل کنترل، برنامه‌ریزی و هماهنگی نظام‌مند تمامی اسناد فیزیکی یا الکترونیکی از لحظه‌ی ایجاد و یا دریافت آن‌ها تا پردازش، توزیع، سازماندهی، ذخیره‌سازی و بازیابی (با استفاده از یک سیستم کامپیوتری) است. هدف از مدیریت مستندات تحویل سند مناسب به فرد مناسب در زمان مناسب با کمترین هزینه ممکن و رعایت اصول و ضوابط امنیتی است.

آنچه مسلم است مستندات سازمانی بسیار حیاتی هستند. اما در صورت ناکارآمدی در تولید و استفاده از آن‌ها، منجر به اتلاف وقت و هزینه بسیاری در سازمان خواهد شد. شاید بسیاری از ما ساعت‌ها به دنبال یک سند از اتاقی به اتاق دیگر و یا در درایوهای مختلف کامپیوترهای خود و یا سایر مخازن نگهداری اسناد، بوده‌ایم که منجر به بروز مشکلات و چالش‌هایی برای خود و سازمان و یا سایر ذینفعان اسناد شده‌است. بنابراین برای رهایی و جلوگیری از این مشکلات و چالش‌های فوق نیاز به یک مدیریت صحیح و مناسب احساس می‌شود.

## مهارت‌های مورد نیاز مدیریت مستندات

در اینجا به برخی از مهارت‌های مورد نیاز مدیریت مستندات به صورت خلاصه اشاره می‌شود:

**درک خواندن:** درک جملات و پاراگراف‌های نوشته شده در مستندات

**گوش دادن فعال:** توجه کامل به آنچه دیگران می‌گویند.

**نظارت:** ارزیابی عملکرد خود و سایر افراد برای بهبود و یا انجام عملکرد اصلاحی

**تفکر انتقادی:** استفاده از منطق و استدلال برای شناسایی نقاط قوت و ضعف راه‌حل‌های جایگزین

از آن‌جا که مستندات پروژه‌ای و فنی غالب مستندات یک سازمان پروژه محور را تشکیل می‌دهند و در واقع مبنای کسب درآمد یک شرکت یا یک بنگاه اقتصادی هستند از اهمیت ویژه برخوردار می‌باشند. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت پروژه، مستندسازی است که گاه به دلیل ضعف در انجام آن، مجریان یک پروژه، از هدف نهایی و حتی مسئولیت‌های خود درک دقیقی ندارند و این موضوع زمینه‌ساز دوباره‌کاری و اتلاف وقت و هزینه بسیاری خواهد بود. در ادامه به برخی از جنبه‌هایی که در مستندسازی پروژه موثر هستند، اشاره‌ای گذرا خواهیم کرد:

● همه جنبه‌های پروژه را بررسی کرده و اطلاعاتی برای پرسش‌های مختلف (چرا، چه کسی، چه چیزی) داشته باشیم.

● روش پیاده‌سازی مناسبی داشته باشیم که هم اطلاعات مستند شده به سادگی قابل دسترسی باشد و هم مطمئن باشیم همه اعضا تیم پروژه در مستندسازی مشارکت می‌کنند.



## انواع مستندات

طبقه‌بندی مستندات بر اساس موارد، دیدگاه‌ها و کاربردهای مختلفی صورت می‌پذیرد همچون استانداردهای ایزو، نحوه تولید، ساختار (ساخت یافته، نیمه ساخت یافته و بدون ساختار)، کاربرد، یکپارچگی و یا عدم یکپارچگی و غیره در هر صورت، آنچه مورد نظر ما در مدیریت دانش است می‌توان مستندات را در قالب دو نوع مستندات فیزیکی و الکترونیکی (دیجیتال) که شامل تمامی موارد اشاره شده می‌باشد، طبقه‌بندی کرد. در دنیای کنونی مستندات الکترونیکی به دلایل مختلفی از جمله سامان‌دهی، انتشار، بهره‌برداری، نگهداری، اشتراک‌گذاری، سهولت در دسترسی، کاهش هزینه تولید، بروزرسانی،

## دانش‌های مورد نیاز برای مدیریت مستندات

**نوشتن:** برقراری ارتباط موثر در نوشتار و متناسب با نیازهای مخاطبان

**حل مشکلات پیچیده:** شناسایی مشکلات پیچیده و بررسی اطلاعات مربوط به توسعه و ارزیابی گزینه‌ها و اجرای راه‌حل‌ها

**تجزیه و تحلیل سیستم‌ها:** تعیین نحوه عملکرد یک سیستم و تغییرات در شرایط مختلف عملیاتی و محیطی و تاثیر این شرایط به سیستم

**یادگیری فعال:** درک پیامدهای اطلاعات جدید برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های فعلی و آینده

مدیریت زمان: مدیریت زمان خود و دیگران

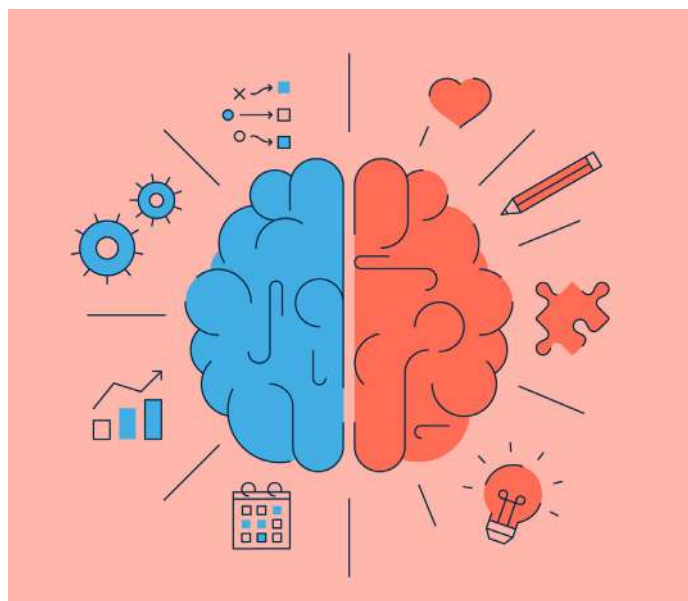
**ارزیابی سیستم‌ها:** شناسایی معیارها یا شاخص‌های عملکرد سیستم و اقدامات مورد نیاز برای بهبود یا اصلاح عملکرد، نسبت به اهداف سیستم

**هماهنگی:** هماهنگی انجام اقدامات مورد نظر

**قضاوت و تصمیم‌گیری:** در نظر گرفتن هزینه‌ها و مزایای نسبی اقدامات احتمالی برای انتخاب مناسب‌ترین اقدام

درک اجتماعی: آگاهی از واکنش‌های دیگران و درک اینکه چرا آنها این واکنش‌ها را نشان می‌دهند.

**آموزش:** آموزش نحوه انجام کار به دیگران



برخی از دانش‌های مورد نیاز برای مدیریت مستندات عبارتند از:

● **کامپیوتر و الکترونیک:** آشنایی با تجهیزات الکترونیکی، سخت‌افزار و نرم‌افزار از جمله برنامه‌نویسی

● **خدمات کاربران:** آگاهی از اصول و فرایندهای ارائه خدمات به کاربران. این خدمات شامل ارزیابی نیازهای کاربران، رعایت استانداردهای کیفیت خدمات و ارزیابی رضایت کاربران است.

● **مدیریت:** دانش اصول کسب‌وکار و مدیریت در برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع، مدل‌سازی منابع انسانی، تکنیک رهبری، روش‌های تولید و هماهنگی افراد و منابع

● **زبان انگلیسی:** آگاهی از ساختار و محتوای زبان انگلیسی شامل معنی و املاي کلمات، قوانین ترکیب و دستور زبان

● **ارتباطات و رسانه:** آگاهی از تکنیک‌ها و روش‌های تولید، ارتباط و انتشار رسانه و آگاهی از روش‌های نوین اطلاع‌رسانی

● **تولید و فرآوری:** آگاهی از مواد اولیه، فرآیندهای تولید، کنترل کیفیت، هزینه‌ها و سایر تکنیک‌ها برای به حداکثر رساندن تولید و توزیع موثر کالا و خدمات

● **فروش و بازاریابی:** آگاهی از اصول و روش‌های نمایش، تبلیغ و فروش محصولات یا خدمات و همچنین استراتژی‌ها و روش‌های نوین بازاریابی

● **مهندسی و فناوری:** دانش کاربرد عملی علم و فناوری مهندسی شامل: اصول، تکنیک‌ها، رویه‌ها و تجهیزات برای طراحی و تولید محصولات و خدمات

● **قوانین:** آگاهی از قوانین، رویه‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های حقوقی و اجرایی



توجه شود که این دانش‌ها در صنایع مختلف قابل

تعدیل می‌باشد.

## نکات قابل توجه در مدیریت مستندات

## سیستم مدیریت مستندات چیست؟

با توجه به تعریف مدیریت مستندات، استفاده از سیستم مدیریت مستندات (DMS)، که نرم‌افزار مدیریت مستندات نیز نامیده می‌شود، در کسب‌وکارها رو به افزایش است و جایگزین روش‌های قدیمی و مبتنی بر کاغذ شده است. اطلاعات ممکن است به روش‌های گوناگون و دستگاه‌های مختلف همچون رایانه، تلفن همراه، اسکنر و سایر وسایل به دو صورت فیزیکی (کاغذ) و یا فرمت دیجیتالی تهیه شده باشند. صرف نظر از منشأ آن، یک چیز مسلم است: مالک می‌خواهد مطمئن شود که در آینده به شکلی ایمن و آسان به تمامی اسناد دسترسی داشته باشد. نه تنها برای مالک، بلکه برای همه افراد مرتبط قابلیت دسترسی حائز اهمیت است.

پیش از این تلاش برای "مدیریت مستندات" در یک کمد یا قفسه بلند و حجیم در سازمان‌ها، با رشد تجارت و بزرگ

● تعیین استانداردهای مورد نیاز برای تولید، ذخیره، نگهداری، نام‌گذاری، بازیابی و غیره تمامی مستندات (گزارشات، تصاویر، فیلم، نقشه، درس‌آموخته‌های فردی و سازمانی، تجربیات و غیره)

● از آنجا که مدیریت نوین مستندات در تمامی فرایندهای مستندات نظارت دارد، بهتر است قالب یا فرمت مشخصی برای هر نوع مستند ایجاد شود.

● ایجاد سطوح دسترسی مناسب به منظور تسهیل در دسترسی آسان با رعایت کامل ضوابط امنیتی به منظور جلوگیری از سرقت اطلاعات و مستندات سازمان

● مدیریت فرآیند تدوین برنامه و رویه مناسب برای تهیه نسخ پشتیبان از مستندات



شدن سازمان‌ها، افزایش روزافزون این مستندات نیاز به قفسه‌ها و فضای نگهداری و احتمال ایجاد هرج و مرج و سردرگمی اشتراک‌گذاری با همکاران یا مشتریان مشکلات عدیده‌ای را در پی داشت. همچنین بازیابی این مستندات به صورت دستی باعث از بین رفتن آن‌ها و نیاز به ثبت مجدد و یا تهیه نسخ متعدد از یک مستند شده و در نتیجه آن سازمان متحمل صرف هزینه‌های هنگفتی می‌شد. حتی در صورتی که مستندات به شکل دیجیتال ولی بدون برنامه و به صورت ساختار نیافته گردآوری و نگهداری شوند نیز هزینه‌های

بسیاری را به سازمان تحمیل خواهند کرد. با این حال، یک نرم‌افزار کارآمد مدیریت مستندات الکترونیکی ابزار مهم و قدرتمندی است که به شما امکاناتی همچون: ذخیره‌سازی و نگهداری مناسب، دسترسی آسان، جستجوی سریع، بازیابی و امنیت مناسب را برای شما فراهم می‌کند. این سیستم‌ها به شما امکان افزودن فراداده‌هایی (metadata) را به مستندات می‌دهد که در طبقه‌بندی، شناسایی و بازیابی آن‌ها کمک شایان توجهی به کاربران می‌کند.

## اجزای مهم سیستم‌های مدیریت مستندات

اسناد مورد نظر را بر اساس فراداده و یا از طریق جستجو متن، پیدا کرده و بازیابی کند.

**اشتراک‌گذاری:** یک سیستم مدیریت مستندات امکان اشتراک‌گذاری و توزیع اسناد را بر اساس مجوزهای مورد نیاز فراهم می‌کند.

**امنیت:** اهمیت امنیت اسناد در هر سیستم مدیریت مستندات امری حیاتی به شمار می‌رود. با ظهور تهدیدات امنیتی پیشرفته (بدافزارها، ویروس‌ها و غیره) و احتمال حملات سایبری، ضروری است که سیستم بتواند از مستندات سازمان محافظت کرده و آن‌ها در یک مخزن ایمن ذخیره کند.



### تهیه نسخه پشتیبان مستندات

تهیه نسخه پشتیبان از اسناد و مدارک سازمانی جزء مهمی از هر سیستم مدیریت مستندات است. بدون تهیه نسخه پشتیبان و در صورت حملات سایبری، ویروس‌ها و یا بروز حوادث قهری طبیعی، ممکن است تمامی اطلاعات تخریب و یا آسیب ببینند و خسارت جبران‌ناپذیر و هنگفتی رو متوجه سازمان نمایند.

source: :Records Management 9th Edition by Ginn, Mary Lea, Read, Judith  
<https://www.mymajors.com>  
<https://guides.lib.berkeley.edu>  
<https://www.bynder.com>  
[www.BIT.AL.Blog](http://www.BIT.AL.Blog)  
[www.FOLDerit.com](http://www.FOLDerit.com)

با توجه به تعریف مدیریت مستندات و فرآیند مستندسازی، اجزای کلیدی یک سیستم مدیریت مستندات شامل: ثبت و گردآوری، ذخیره‌سازی، فراداده، نسخه، امنیت و نمایه‌سازی می‌باشند که به طور مختصر به آن‌ها می‌پردازیم:

**ثبت و گردآوری:** ثبت در مدیریت مستندات به پردازش اسناد کاغذی از طریق اسکن برای فعالسازی ذخیره‌سازی در قالب الکترونیکی اشاره دارد. برخی از سیستم‌ها از نرم‌افزار تشخیص نویسه (OCR) برای تبدیل تصاویر دیجیتالی به متن قابل خواندن استفاده می‌کنند. ضبط همچنین شامل پذیرش اسناد در قالب الکترونیکی و سایر فایل‌های مبتنی بر رایانه در سیستم است.

**فراداده:** هر سند معمولاً دارای ویژگی‌هایی مانند: نوع مدرک، تاریخ تهیه، شناسه سند و غیره می‌باشد که به این ویژگی‌ها، فراداده (metadata) می‌گویند.

**نمایه‌سازی (index):** نمایه‌سازی به ردیابی مستندات الکترونیکی ذخیره‌شده در سیستم کمک می‌کند و می‌تواند با توجه به فراداده هر سند، کاربران را در روند بازیابی سریعتر، کارآمدتر و دقیق‌تر کمک نماید.

**ذخیره‌سازی:** ذخیره‌سازی شامل نحوه ذخیره یک سند در مکان خاصی برای بازیابی می‌باشد.

بازیابی: عنصر اصلی هر سیستم مدیریت مستندات است زیرا فرایند پیچیده‌ای است که نیازمند رویه و دستورالعملی برای صدور مجوز دسترسی و استفاده می‌باشد. بازیابی با توجه به ایجاد فراداده مناسب برای هر سند و یا در برخی مواقع با جستجوی عبارت خاصی، صورت می‌گیرد.

**نسخه‌بندی:** نسخه‌بندی فرآیندی است که از طریق آن یک سند در سیستم یا خارج از سیستم بررسی می‌شود و به کاربران امکان دسترسی به نسخه‌های قبلی یا فعلی سند را می‌دهد.

**جستجو:** سیستم مدیریت اسناد به کاربران اجازه می‌دهد تا



روح اله خزایی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مدیریت دانش در سبک مدیریت چابک

چابکی در زمینه مدیریت دانش به معنای پیاده‌سازی و کسب نتایج سریع و سازگار با فرهنگ، حوزه و محیط کسب‌وکار بوده و بر تغییر ذهنیت و رفتار افراد در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش تمرکز دارد. در این رویکرد به منظور استقرار پروژه مدیریت دانش می‌توان پیلوت‌های کوچکی را جهت دستیابی به بردهای سریع<sup>۱</sup> در سازمان انتخاب کرد. آموخته‌های کلیدی ناشی از این پیلوت‌ها به سرعت با روش‌های اثبات‌شده<sup>۲</sup> مدیریت دانش ترکیب شده تا استراتژی و نقشه راهی متناسب با اهداف سازمان ایجاد شود.

در عرض ۱۲ هفته، افراد، تیم‌ها و رهبران شرکت‌کننده در برنامه چابک‌سازی مدیریت دانش، فرصت‌های جدیدی را کشف، شروع به تغییر ذهنیت خود کرده و با قابلیت‌های جدیدی برای اشتراک‌گذاری و انتقال دانش تجربه آشنا خواهند شد.

### تفاوت مدیریت دانش چابک و سنتی

در رویکرد سنتی، حمایت مدیریت ارشد از توسعه استراتژی مدیریت دانش بسیار حیاتی است. در این رویکرد که انجام آن معمولاً ۶ ماه یا بیشتر زمان می‌برد، خروجی‌های قابل تحویل کلیدی معمولاً به شکل نقشه‌راه پیاده‌سازی ارائه می‌شوند و ذی‌نفعان به طور معمول تا نزدیک به یک سال



1. Quick wins
2. Proven practice

پس از سرمایه‌گذاری اولیه خود، شاهد مزایای مدیریت دانش نخواهند بود. در صورتی که تیم متولی بر ارائه دستاوردها و نتایج معنی‌دار در کوتاه‌ترین زمان ممکن تمرکز نشود، رهبران و کارکنان به سرعت علاقه خود را از دست داده و از مزایای شکل‌گیری چرخه مدیریت دانش در سازمان بهره‌مند نخواهند شد.

## نتایج، تغییردهنده رفتار

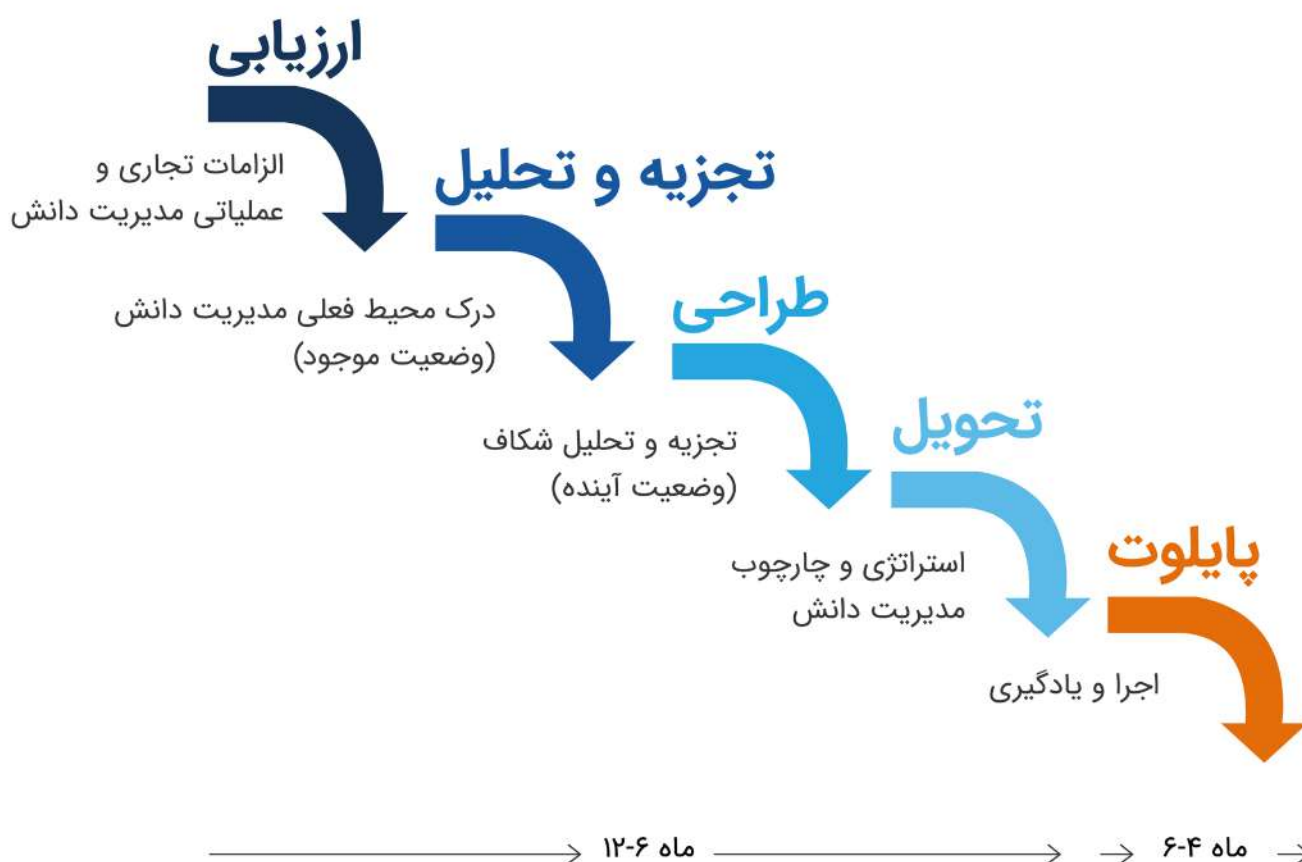
ارائه نتایج قابل اندازه‌گیری، موثرترین راه برای جلب توجه تصمیم‌گیرندگان کلیدی است. در مدیریت دانش چابک، مدیران ارشد به طور مستقیم مزایای مدیریت دانش را در چند ماه اول تجربه می‌کنند. نمایش زودهنگام تأثیرات تجاری ناشی از اجرای روش‌های مدیریت دانش، ارزش تجاری و عملیاتی آن را برجسته می‌کند. ارائه نتایج به تنهایی در بلندمدت اثربخش نخواهد بود و می‌بایست تغییر در اذهان کارکنان را نیز مورد توجه قرار داد. این نتایج به همراه اثرگذاری بر تغییر ذهنیت

افراد، پایه و اساس ایجاد تحول در رفتار کارکنان و سازمان‌ها را شکل داده و فرهنگ دانش‌محور را ایجاد می‌کند.

رویکرد چابک در مدیریت دانش، رفتار افراد را همزمان با ارائه نتایج تغییر داده و این امر موجب باقی ماندن مدیریت دانش در دستور کار مدیران ارشد سازمان می‌شود...

## چارچوب سنتی مدیریت دانش

پروژه‌های مدیریت دانش اغلب از یک توالی استاندارد شامل تعریف مسئله و الزامات، تحقیق، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، پیشنهاد استراتژی، توسعه چارچوب، اجرای پایلوت و به دنبال آن گسترش در سراسر سازمان پیروی می‌کنند. رویکرد آبشاری فوق در شکل زیر نمایش داده شده است.



استراتژی سنتی مدیریت دانش

## اصول مدیریت دانش چابک

موفقیت چارچوب پایدار مدیریت دانش را افزایش می‌دهد.

● فناوری یک عامل توانمندساز است و هرگز راه‌حل به شمار نمی‌رود.

● در فواصل منظم، تیم مدیریت دانش نحوه تأثیرگذاری بیشتر را بررسی کرده و سپس رفتار و عملکرد خود را متناسب با آن تنظیم می‌کند.

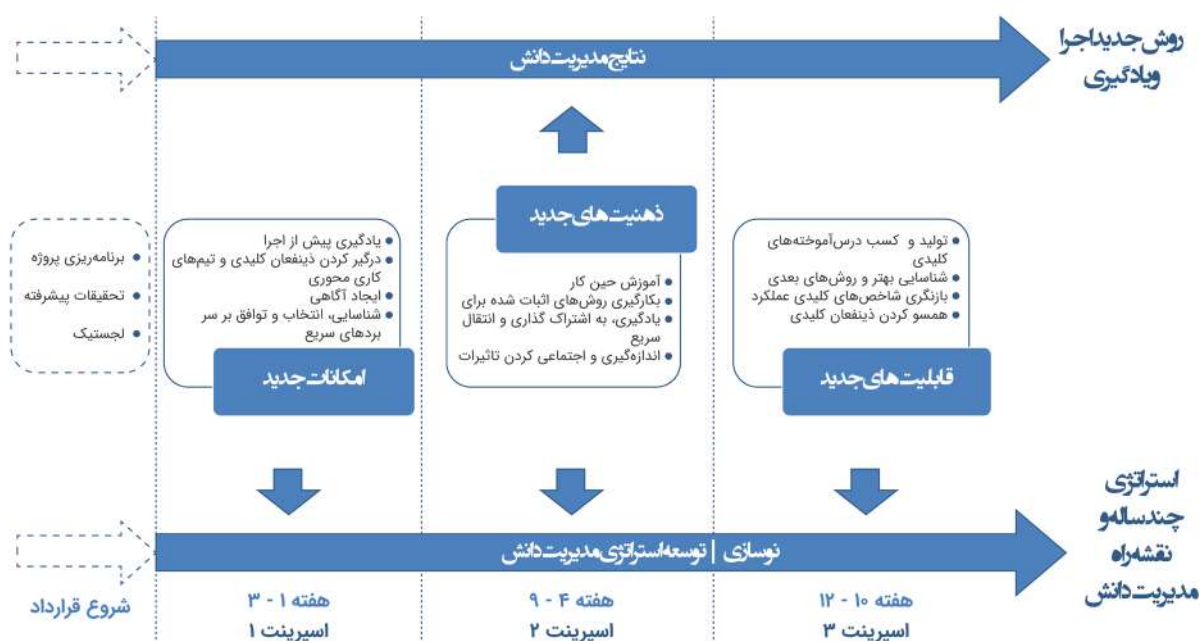
### اصول مدیریت دانش چابک

رویکرد مدیریت دانش چابک بیشتر متمایل به تغییر نگرش به سمت موارد زیر است:

- افراد و روش‌ها نسبت به فرایندها و ابزارهای سطح بالا؛
- اجرا و یادگیری نسبت به استفاده صرف از استراتژی؛
- همکاری نسبت به مشاوره سنتی؛
- پاسخگویی و سازگاری نسبت به پیروی از برنامه‌ای بدون تغییر.

این رویکرد با چند اصل کلیدی برای دستیابی به موفقیت هدایت می‌شود:

- اولویت در مدیریت دانش چابک، جلب رضایت مشتری از طریق ارائه چارچوب مدیریت دانش پایدار در کمترین زمان ممکن است.
- الزامات آن نسبت به تغییرات انعطاف‌پذیر می‌باشند.
- مشتری و مشاور باید به صورت روزانه در طول پروژه با یکدیگر همکاری داشته باشند.
- چارچوب مدیریت دانش ابتدا در واحدهایی که بیشترین احتمال تغییر را دارند و مایل به این کار هستند، پیاده‌سازی می‌شود.
- معیار اصلی پیشرفت، توانایی استفاده سریع از دانش برای حل چالش‌های تجاری و عملیاتی است.
- توجه مستمر به فرهنگ و پویایی نیروی کار، احتمال



رویکرد چابک



رویکرد مدیریت دانش چابک در سه «اسپرینت<sup>۳</sup>» یا چرخه کار شکل می‌گیرد:

در مرحله برنامه‌ریزی که بلافاصله پس از امضای قرارداد و قبل از شروع اسپرینت ۱ آغاز می‌شود، با متولی پروژه مدیریت دانش تعامل می‌شود تا لیستی از اطلاعات مورد نیاز مانند نمودارهای سازمانی، اطلاعات تماس، جزئیات تلاش‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش (استراتژی، چارچوب، برنامه پیاده‌سازی، معیارها و یادگیری‌ها) جمع‌آوری شود. در این زمان بر اساس وضع موجود ذی‌نفعان کلیدی، رهبران گروه‌های فکری و تیم‌های کاری محوری را که باید در شروع پروژه با آنها تعامل و مصاحبه صورت گیرد، شناسایی می‌شوند.

در اسپرینت ۱، تیم مدیریت دانش ذی‌نفعان کلیدی و تیم‌های کاری محوری را به سرعت درگیر پروژه کرده و نسبت به جلب تعهدشان به موفقیت اقدام می‌کند. سپس روی تعداد انگشت‌شماری از بردهای سریع و قابل حصول با آنها همکاری صورت می‌گیرد. آموزش ضروری و "به‌هنگام" مدیریت دانش به عنوان بخشی از اسپرینت ارائه می‌شود. اسکرام‌های روزانه<sup>۴</sup> با شرکت هر تیم به عنوان بخشی از اسپرینت رخ می‌دهد. در پایان این دوره دو تا سه هفته‌ای، همه افراد درگیر در پروژه به درک بهتری از ارتباط مدیریت دانش و کار خود رسیده و نسبت به حرکت رو به جلو متعهد می‌شوند.

در اسپرینت ۲، روش‌های مدیریت دانش ساده و اثبات‌شده به تیم‌های کاری آموزش داده شده و از آنها در تعداد اندکی عملیات کاری خاص بهره گرفته می‌شود. در این دوره شش هفته‌ای، دانش به اشتراک‌گذاری، منتقل و به کار گرفته می‌شود تا بر عملکرد فردی و تیمی، تأثیر سنجش‌پذیری داشته باشد. این امر تفکر و رفتار افراد درگیر را تغییر می‌دهد. نتایج، اعتبارسنجی شده و در صورت لزوم در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می‌شوند.

۳. چرخه کاری منظم و قابل تکرار برای یک دوره زمانی مشخص است که در طی آن کار خاصی تکمیل شده و برای بررسی آماده می‌شود.  
۴. یک رویداد ۱۵ دقیقه‌ای برای تیم‌های پروژه است که در روز کاری اسپرینت و در همان زمان و مکان برگزار می‌شود.

در اسپرینت ۳، از تکنیک دیگری (بازنگری / آموزش پس از آن) برای تولید و ضبط درس‌آموخته‌های حاصل از بردهای سریع استفاده می‌شود. از این درس‌آموخته‌ها برای طراحی و توسعه مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، معیارها و مایلستون‌های مدیریت دانش استفاده می‌شود. در پایان این دوره، یافته‌ها و توصیه‌ها در قالب یک نقشه‌راه و جدول زمانی مدیریت دانش به اشتراک گذاشته شده و منتشر می‌شوند. این نقشه‌راه منعکس‌کننده توالی تغییرات در اولویت‌های افراد، فرهنگ، فرآیندها، محتوا، فناوری‌های توانمندساز و ساختار سازمانی است.



source: Bill Kaplan, Working KnowledgeCSP [workingknowledge-csp.com](http://workingknowledge-csp.com)  
Kent Greenes, Greenes Consulting [greenesconsulting.com](http://greenesconsulting.com)



## کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد دانش ICKMKE توکیو، ژاپن ۲۵ و ۲۶ فوریه ۲۰۲۳

- مدیریت دانش فرد به فرد<sup>۱</sup>
- نظریه اقتصاد دانش
- کسب‌وکار مبتنی بر دانش

- کارآفرینی در اقتصاد دانش بنیان
- اقتصاد قدیم، اقتصاد دانش‌بنیان و اقتصاد جدید
- جامعه دانشی در اقتصاد دانش
- اصول رشد اقتصادی در اقتصاد دانش

### تاریخ‌های مهم

- مهلت ارسال خلاصه مقاله/ متن کامل مقاله: ۱ جولای ۲۰۲۲
- اعلام پذیرش / رد: ۱ آگوست ۲۰۲۲
- ارسال کامل مقاله: ۲۹ ژانویه ۲۰۲۳
- برگزاری کنفرانس: ۲۵ و ۲۶ فوریه ۲۰۲۳

کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد دانش باهدف گردآوری دانش‌گامیان و محققان برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه ابعاد و فناوری‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به‌منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های به‌کار رفته در مدیریت و اقتصاد دانش را فراهم می‌کند.

برخی از محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر است:

- علم، نظریه و حرفه‌گرایی در مدیریت دانش
- انتقال دانش
- برنامه‌های تداوم دانش و کمبود منابع انسانی
- تبدیل دانش به محصول و توسعه کسب‌وکار
- ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در محیط شرکت و صنعت
- توسعه مدیریت دانش در کشورهای جهان سوم
- چارچوب‌های قانونی در مدیریت دانش
- نظریه اقتصاد دانش

Premier Reference Source

## Knowledge Management Practices in the Public Sector



### Knowledge Management Practices in the Public Sector (2019)

- علم مدیریت
- تصمیم‌گیری چند معیاره
- استراتژی سازمانی
- ارزیابی ریسک
- سرمایه اجتماعی
- ارزش اجتماعی

## معرفی کتاب

### طراحی سیستم مدیریت دانش

در شرایط اقتصادی جهان امروز، سازمان‌ها به دنبال کارآمدتر شدن از نظر عملیاتی و افزایش اثربخشی در دستیابی به اهداف خود از طریق افزایش بهره‌وری، کیفیت، بهبود فرآیندها و شیوه‌های کاری خود مبتنی بر دانش هستند. از طرفی شهروندان خواهان کسب بالاترین سود و ارزش ممکن در ازای پرداخت پول خود می‌باشند. همه سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بخش دولتی به دنبال کاهش قابل توجه هزینه‌ها، بهبود تصمیم‌گیری و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه برای توسعه و رشد از طریق به‌کارگیری دانش حیاتی نهفته در سازمان خود و سایر جاهای دیگر بوده تا بتوانند نیازهای در حال تغییر مردم را پاسخ‌گو بوده و خود را با تغییرات سریع جامعه تطبیق دهند.

این کتاب حاوی بخش‌های نظری، کاربردی و عملی پیاده‌سازی و استفاده از روش‌های مدیریت دانش برای بهره‌برداری در بخش دولتی بوده و اطلاعات ارزشمندی برای مدیران و سایر نیروی انسانی علاقه‌مند بخش دولتی فراهم آورده است. همچنین به شیوه‌های مدیریت دانش در بخش دولتی و مجموعه‌ای از تحقیقات نوآورانه در مورد روش‌های بهبود کیفیت خدمات عمومی از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی اشاره می‌شود. در بخشی دیگر از کتاب به موضوعاتی از جمله سرمایه فکری، ارزیابی ریسک و استراتژی سازمانی پرداخته شده که می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مشاوران، حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، کارکنان، مدیران و سایر ارکان بخش دولتی مفید و کارا باشد.

### سرفصل‌های اصلی

- دولت الکترونیک
- سرمایه فکری
- اشتراک دانش
- انتقال دانش



# مشاوران

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.

دانش • خلاقیت • نوآوری



[www.mta.co.ir](http://www.mta.co.ir)

