

# مطالعات مدیریت دانش

What does data tell us about the link between national culture and KM?

دی ماه ۱۳۹۹

۰۲۱-۴۴۹۷۴۵۲۳



@iranKMconsulting



mta.co.ir





مدیرمسئول: نوید نظافتی  
سر دبیر: امیر خسروانی

#### هیات تحریریه

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- سحر یاقوتی
- هدی عباسی
- مرتضی حسینی
- حامد کوچک پور
- زهرا اسلامی
- محمدحسن بختیاری
- مهرناز قربانی
- بهنام هیودی

دانش • خلاقیت • نوآوری



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



ویراستار: هدی عباسی  
طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی

# فهرست

CONTENT

بررسی ارتباط میان فرهنگ کشورها و مدیریت دانش	۴
علل مقاومت کارکنان برای اشتراک دانش و راهکارهای مقابله با آن	۹
موفقیت اقدامات مدیریت دانش در گرو نظرات کاربران	۱۲
اقدام فرهنگ‌سازی؛ راز مدیریت دانش	۱۵
راهنمای گام به گام تدوین و توسعه نقشه دانش	۱۸
راهکارهای جذب دانش افراد	۲۳
چرا نباید اولین انجمن‌های خبرگی را با موضوعیت مدیریت دانش برگزار کرد؟	۲۶
نقش سیستم مدیریت دانش در حوزه فروش	۲۸
شرکت‌های برتر بین‌المللی در زمینه مدیریت دانش	۳۰
پنج به‌روش برای مدیریت دانش در موسسات مالی	۳۳
کنفرانس مدیریت دانش	۳۷
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۹



امیر خسروانی  
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

## بررسی ارتباط میان فرهنگ کشورهای و مدیریت دانش

یکی از بحث برانگیزترین مطالعات در خصوص فرهنگ ملی، توسط Geert Hofstede انجام شده است. در این مطالعه، هافستد با بررسی فرهنگ کارمندان IBM از ملیت‌های مختلف، فرهنگ را به ۶ بعد تقسیم کرد.

- فاصله طبقاتی؛ میزان پذیرش توزیع قدرت به صورت نابرابر توسط اعضای کم‌قدرت سازمان‌ها و موسسات و انتظارات آن‌ها؛
- فردگرایی؛ میزان مشارکت افراد در گروه‌ها؛
- اجتناب از بی‌اعتمادی؛ میزان تحمل جامعه در برابر بی‌اعتمادی و شک و تردید؛
- مردسالاری؛ میزان توزیع نقش‌های عاطفی بین جنسیت‌ها؛
- جهت‌گیری بلندمدت؛ افق زمانی جوامع؛
- زیاده‌خواهی / خویش‌نماداری؛ میزان تلاش اعضای جامعه برای کنترل خواسته‌ها و انگیزه‌های خود.

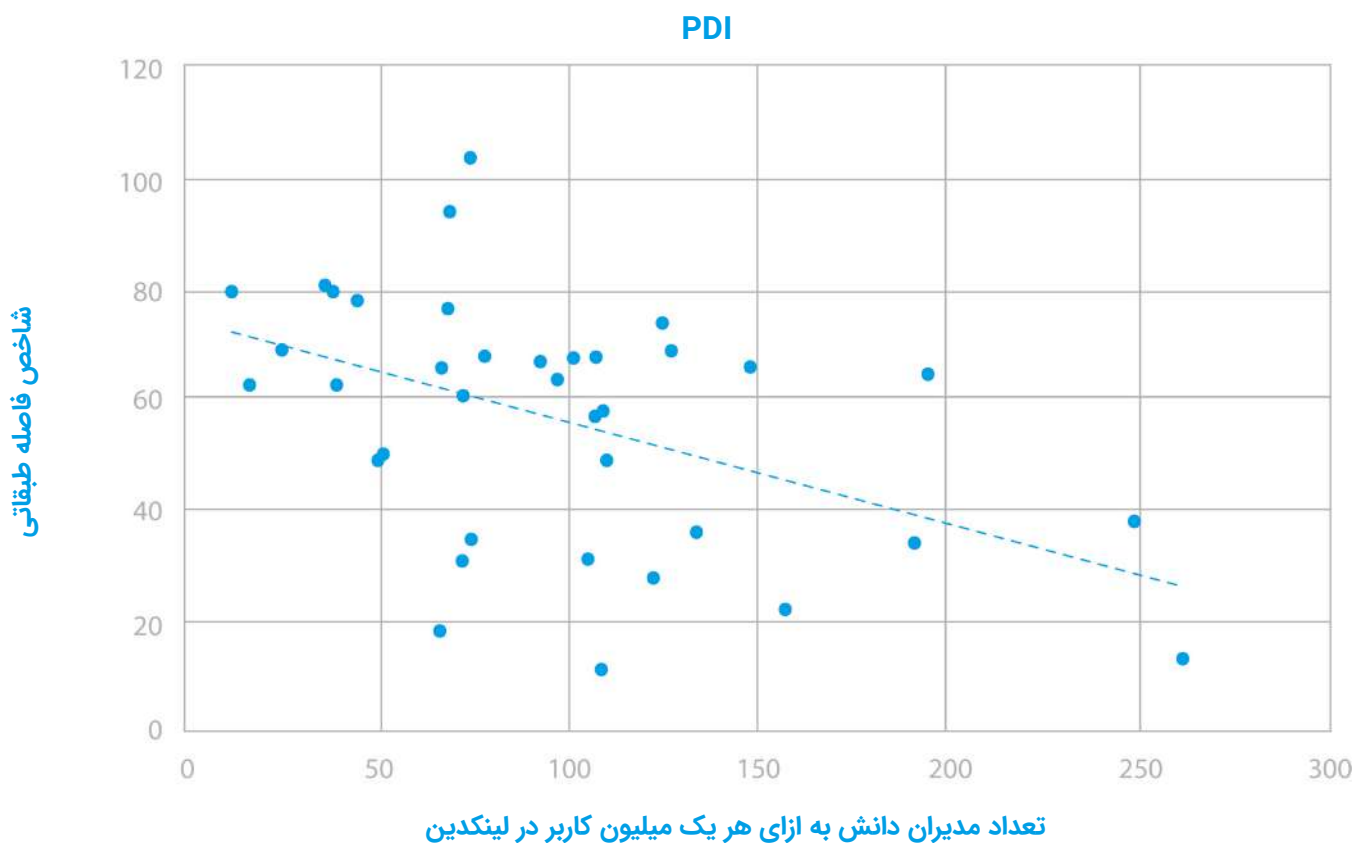


داده‌های مربوط به این ابعاد برای طیف گسترده‌ای از کشورها وجود دارد و در این مطلب از مجموعه داده‌های موجود در اینجا استفاده شده است.

هیچ مطالعه تطبیقی در مورد بلوغ مدیریت دانش کشورها وجود ندارد، اما در مطلبی منتشر شده توسط نیک میلتون تعداد مدیران دانش هر کشور در لینکدین به ازای کل جمعیت آن، مشخص شده است. بنابراین به‌عنوان مثال می‌توان گفت مدیریت دانش در کشوری همچون هلند، با داشتن ۲۴۹ مدیر دانش نسبت به کشور برزیل با ۲۵ مدیر دانش بالغ‌تر است.

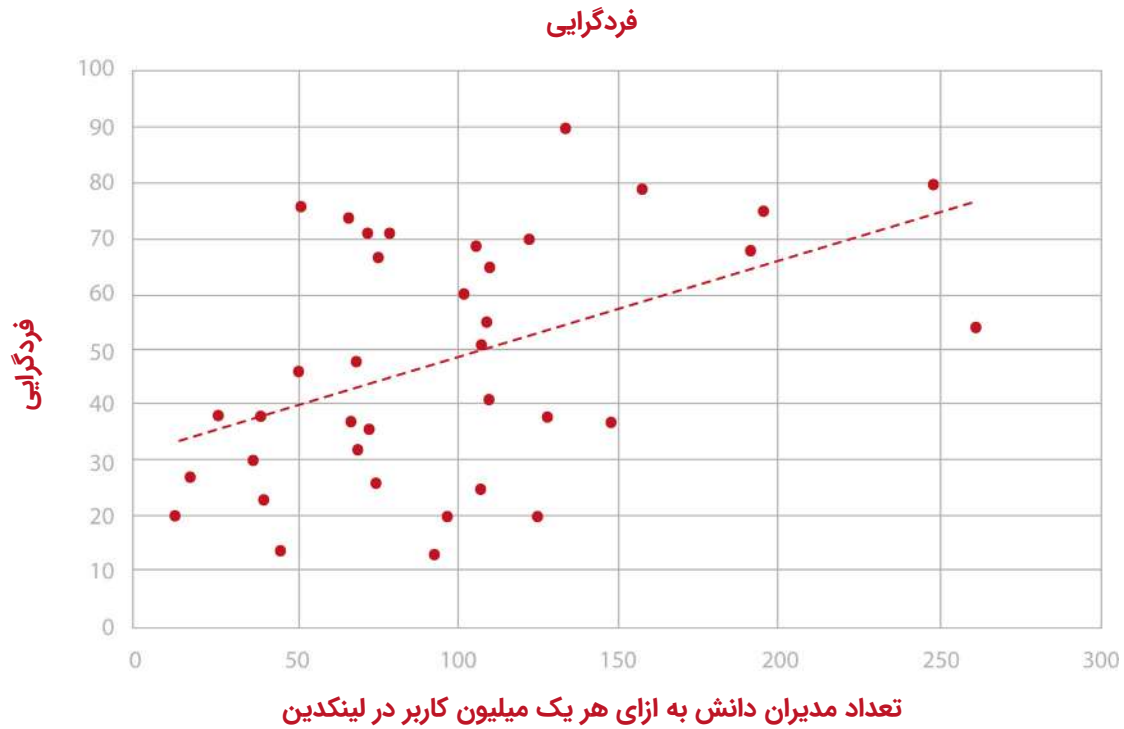
در نتیجه می‌توان از فرمول نسبت ذکر شده در سطر فوق، به‌عنوان یک رتبه‌بندی تقریبی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش استفاده و آن را با ابعاد Hofstede برای برخی کشورها ترسیم کرد. نقشه‌های حاصل در شکل زیر نشان داده شده است.

هر نقطه در نمودارهای زیر نشان‌دهنده یک کشور مستقل است. خط ترسیم شده بر روی این نمودار نیز بیانگر ضریب همبستگی (R2) محاسبه شده برای شاخص‌ها نمی‌باشد.

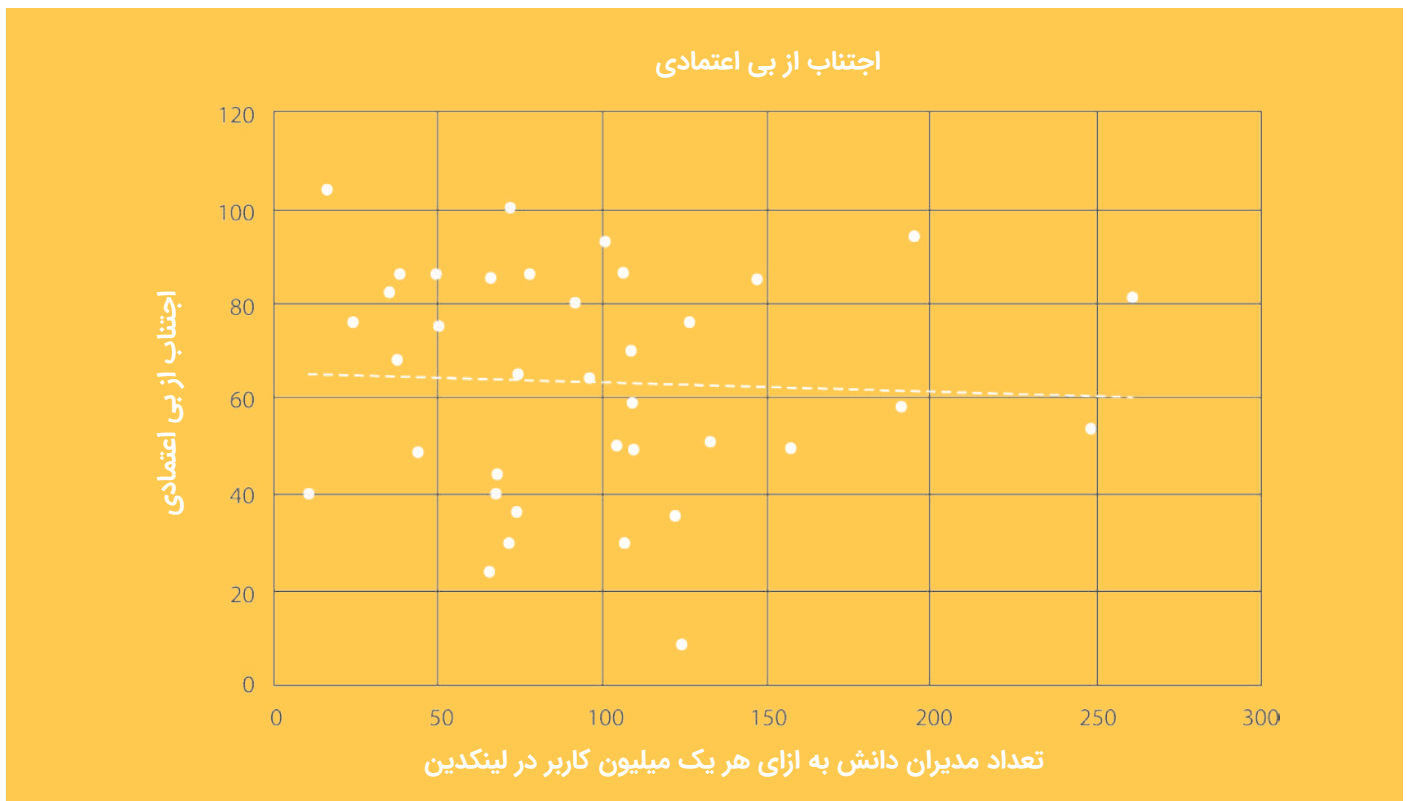


بین شاخص فاصله طبقاتی و رتبه‌بندی بلوغ مدیریت دانش با ضریب همبستگی ۲۲ درصد رابطه معکوس منفی وجود دارد. در کشورهایی که مدیران دانش بیشتری دارند (و می‌توان مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرد) تمایل کمتری به فاصله طبقاتی وجود دارد. وجود فاصله طبقاتی کمتر به معنای توانمندسازی بیشتر بوده و این موضوع یک توانمندی عالی برای مدیریت دانش محسوب می‌شود.

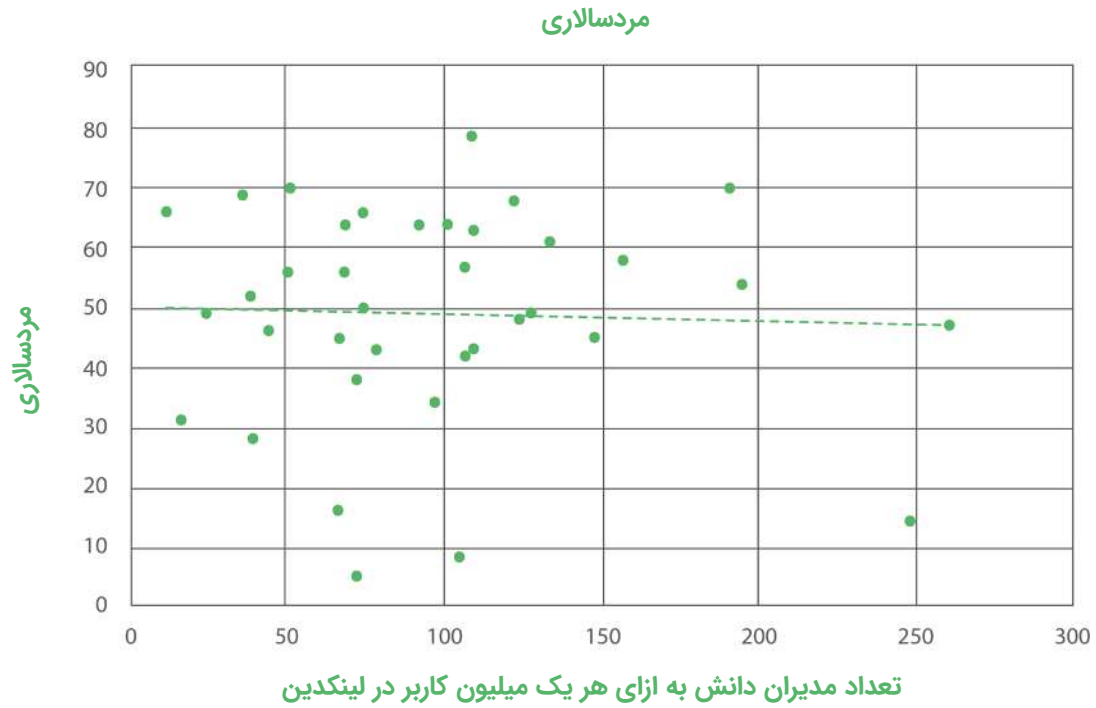




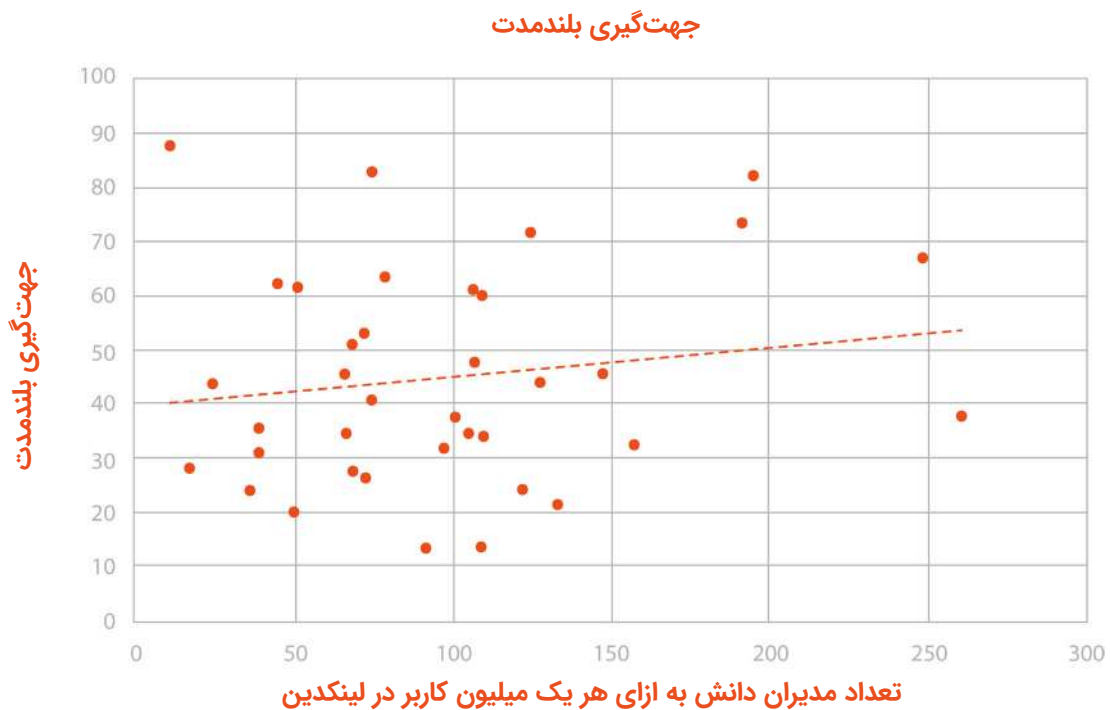
بین فردگرایی و بلوغ مدیریت دانش رابطه مثبت معقولی با ضریب همبستگی ۲۱ درصد وجود دارد (در بالا). کشورهایی با فردگرایی بالا، از نظر وجود افرادی با تخصص مدیریت دانش در لینکدین، در رده‌بندی مدیریت دانش، رتبه بالاتری دارند.



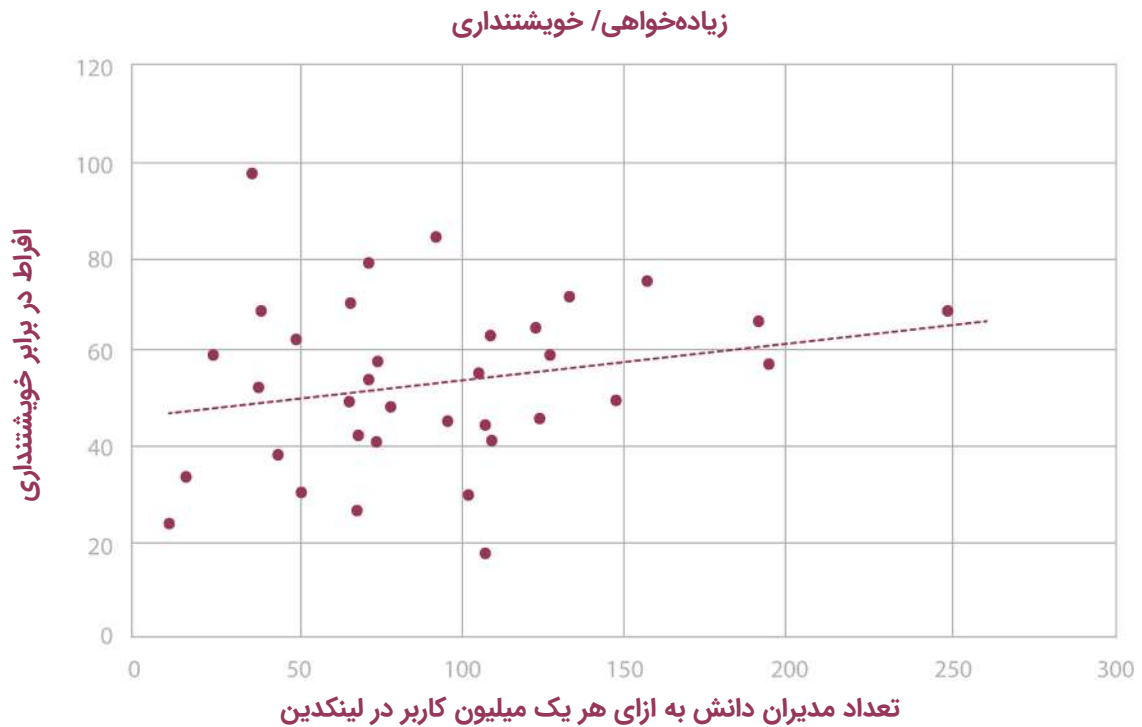
هیچ شواهدی مبنی بر وجود رابطه معنادار بین اجتناب از بی‌اعتمادی و بلوغ مدیریت دانش وجود نداشته و خط روند دارای ضریب همبستگی ۰.۰۲ درصد است (بالا).



بین مردسالاری و بلوغ مدیریت دانش (در بالا) رابطه بسیار کمی با ضریب همبستگی ۰.۰۱۷ درصد وجود دارد.



به‌طور بالقوه رابطه مثبت بسیار ضعیفی بین جهت‌گیری بلندمدت و بلوغ مدیریت دانش وجود دارد و ضریب همبستگی آن ۰.۰۲۶ درصد است.



به‌طور بالقوه رابطه مثبت بسیار ضعیفی بین زیاده‌خواهی / خویش‌انداری و بلوغ مدیریت دانش با ضریب همبستگی ۵ درصد وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

در مورد این مطلب نکات بسیار زیادی وجود دارد، اما با توجه به داده‌های خام موجود به نظر می‌رسد کشورهایی با بالاترین بلوغ مدیریت دانش، که با درصد دارندگان پست مدیریت دانش در LinkedIn اندازه‌گیری می‌شوند، کشورهایی با فاصله طبقاتی کمتر و فردگرایی بالا هستند. سایر روابط با ۴ بعد دیگر هافستد بسیار ضعیف‌تر می‌باشند.

دلیل این همبستگی روشن نبوده و همبستگی به معنای علیت نیست. با این حال می‌توان استدلال کرد مدیریت دانش در کشورهایی با دانشکاران توانمند، ضروری‌تر و قدرتمندتر است.



در صورت تایید استدلال فوق، می‌توان از ابعاد Hofstede همچون فاصله طبقاتی و فردگرایی به‌عنوان یک شاخص تقریبی به منظور سنجش دشواری نسبی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده کرد.



منبع: [http://www.nickmilton.com/2020/08/what-does-data-tell-us-about-link.html?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=linkedin](http://www.nickmilton.com/2020/08/what-does-data-tell-us-about-link.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin)



فرید مظفری  
مدیر آموزش و توانمندسازی



## علل مقاومت کارکنان برای اشتراک دانش و راهکارهای مقابله با آن

تسهیم دانش یکی از زیرفرآیندهای مهم در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. علی‌رغم اهمیت بالای این موضوع، بیشترین مقاومت کارکنان در فرآیند تسهیم دانش به وجود می‌آید. در این مطلب به تعدادی از مهم‌ترین دلایل مقاومت افراد در مقابل تسهیم دانش پرداخته و راهکارهایی برای حل این مشکل بیان می‌شود:

### ۱. عدم آگاهی افراد نسبت به علل و اهمیت اشتراک دانش

رهبران و مدیران سازمان، نمونه موردی مناسبی برای اشتراک دانش بیان نکرده‌اند. راه‌حل این مساله ارائه مداوم انتظارات، اهداف و پاداش‌های اشتراک دانش به وسیله رهبران سازمان است.

### ۲. نبود شناخت کافی نسبت به نحوه تسهیم دانش

کارکنان در مورد چگونگی اشتراک دانش خود، آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. راهکار این مشکل، برگزاری دوره‌های آموزشی، وبینار و همایش‌ها با موضوع اشتراک دانش می‌باشد.

### ۳. اطلاع‌رسانی ناکافی نسبت به انتظارات سازمان

رهبران سازمان اهداف واضح و روشنی را برای اشتراک دانش در سازمان مشخص نکرده‌اند و کارکنان شناختی در مورد رفتار و اقدام قابل قبول در زمینه اشتراک دانش ندارند. راه‌حل این چالش، تعیین و ارائه اهداف در زمینه اشتراک دانش است. اهداف تعیین شده باید واضح، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده باشند. علاوه بر این، مدیران نیز باید در فرآیند اشتراک دانش مشارکت داشته و در این زمینه پیشرو باشند. این امر موجب تبعیت سایر کارکنان، درک ارزش‌های اشتراک دانش و در نهایت تبدیل آن به رفتار سازمانی می‌شود.



## پافشاری کارکنان بر به‌کارگیری راه‌حل‌های شخصی

۴

علاقه کارکنان به تسهیم دانش از طریق روش‌های شخصی یا اشتراک دانش با گروه محدودی از دوستان مورد اعتماد خود، چالش‌هایی را برای سازمان ایجاد می‌کند. راه‌حل این مشکل، بیان مستمر داستان‌هایی در مورد منافع اشتراک دانش با استفاده از روش‌های اثبات شده است. این اقدام منجر به جلب توجه کارکنان نسبت به راه‌حل‌های جدید و بهتر می‌شود.

## بی‌اهمیت دانستن تسهیم دانش

۵

اشتراک دانش برای برخی از کارکنان جز اولویت‌های کاری نیست. راه‌حل این چالش، رفتار مدیران ارشد و میانی سازمان به عنوان الگو و نمونه‌ای در زمینه اشتراک دانش است. علاوه بر این باید با همان دقت و پشتکاری که سایر اهداف سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهند، پیگیر اهداف تعیین‌شده در زمینه اشتراک دانش هم باشند.



## عدم دریافت منفعت شخصی در قبال اشتراک دانش

۶

کارکنان در قبال اشتراک دانش، پاداشی دریافت نخواهند کرد. بنابراین باید برنامه‌هایی برای شناسایی و پاداش‌دهی به مشارکت‌کنندگان در زمینه اشتراک دانش در نظر گرفت.

## تسهیم دانش با روش‌های متفاوت

۷

کارکنان در حال حاضر اشتراک دانش را با روش‌هایی متفاوت از روش‌های پیشنهاد شده توسط برنامه مدیریت دانش (مانند ارسال ایمیل به همکاران مورد اعتماد یا حتی تعداد زیادی از همکاران) انجام می‌دهند. راهکار این مساله، تشویق افراد به کار با انجمن‌ها، تیم‌ها و سایر واحدها است تا از این طریق با چگونگی استفاده از راهکارهای پیشنهاد شده آشنا شده و مزایای آن‌ها را نسبت به راهکار خودشان درک کنند. ارائه ابزار یا فرآیندی جدید به عنوان یک "ابزار قاتل"، به طور سریع و گسترده‌ای در سازمان جلب توجه کرده و بهترین راه برای جایگزینی راهکار قدیمی با راهکارهای جدید است.

۸

## دریافت پاداش در صورت عدم اشتراک دانش

کسانی که دانش را به صورت انحصاری نزد خود نگه داشته و آن را به اشتراک نمی‌گذارند، سبب احتیاج و درخواست کمک مستمر سایر کارکنان می‌شود. علاوه بر این کارکنان با انجام کارهای دیگر پاداش دریافت می‌کنند. راه حل این مشکل، صحبت با تمام مدیران سازمان برای تقویت رفتارهای شایسته و توقف پاداش‌دهی به رفتارهای اشتباه می‌باشد.

۹

## تنبيه برای تسهيم دانش

با صرف وقت برای اشتراک دانش، آن‌ها به سایر اهداف مهم سازمان دست نیافته یا برای اتلاف وقت مجاز می‌شوند. راهکار این مساله، همراستایی اهداف و فرآیندهای اشتراک دانش با سایر اهداف عملکردی و فرآیندهای حیاتی سازمان است.

۱۰

## انتظار عواقب منفی در صورت اشتراک دانش

تصور کارکنان نسبت به از دست دادن موقعیت خود به عنوان خبره در صورت اشتراک دانش (عدم نیاز و مراجعه دیگران در زمان نیاز به دانش)، سوءاستفاده کارکنان از دانش آن‌ها، استفاده از دانش بدون ذکر منبع یا عدم توانایی صرف وقت برای اهداف مهم‌تر از سایر چالش‌های تسهیم دانش است. آن‌ها از پرسش و پاسخ در جمع همکاران می‌ترسند، زیرا فکر می‌کنند این کار نشانه عدم دانایی و بی‌کفایتی آنان تلقی شده و یا زمینه‌ای برای انتقاد و سرزنش از آن‌ها را به دلیل به اشتراک‌گذاری پاسخی نامناسب و نادرست فراهم می‌نماید. راه حل این موضوع نهادینه‌سازی اشتراک دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان برای افراد و ایجاد روابط بر پایه اعتماد از طریق شبکه‌های اجتماعی سازمانی و روابط چهره به چهره می‌باشد.

۱۱

## عدم انتظار بازخورد منفی با انجام ندادن فرآیند تسهيم دانش

این فعالیت از اهداف عملکردی کارکنان نبوده، تقویت نمی‌شود و مورد پیگیری جدی قرار نمی‌گیرد. راهکار این مساله، مشارکت تمام مدیران ارشد سازمان برای پیاده‌سازی، ارزیابی و اجباری کردن فرآیند اشتراک دانش است. اهمیت اشتراک دانش باید از بالا به پایین و از طریق تاکید مدیران ارشد و رصد و ارزیابی مستمر چگونگی انجام کار در سازمان جریان یابد.

۱۲

## وجود موانع غیرقابل کنترل

عدم امکان صرف وقت برای اشتراک دانش، نبود دسترسی به سیستم‌های مرتبط یا تسلط ناکافی به زبان انگلیسی برای تبادل دانش با متخصصان خارج از کشور موانعی برای این فرآیند ایجاد می‌کند. راه حل این موضوع، نهادینه‌سازی اشتراک دانش در فرآیندهای کسب و کار است.

۱۳

## احساس عدم اطمینان کارکنان نسبت به ارزش‌ها و نتایج اشتراک دانش

کارکنان در زمینه چگونگی و چرایی اشتراک دانش، آموزش‌های مرتبط را دیده‌اند اما معتقدند که حتی در صورت انجام این کارها، باز هم نتیجه مطلوب و مورد انتظار سازمان به دست نمی‌آید. راهکار این مساله، متقاعدسازی کارکنان نسبت به نتایج ناشی از این فرآیند به وسیله رهبران دانش، تسهیلگران دانش و اعضای تیم مدیریت دانش سازمان و در قالب گروه‌های کوچک یا در قالب جلسات تک به تک است.

منبع: <https://www.linkedin.com/reasons-why-people-don-t-share-their-knowledge-and-what-to-do-about-it>



## موفقیت اقدامات مدیریت دانش در گرو نظرات کاربران

تعیین اهداف بزرگ و اقدامات متعدد در بسیاری از موارد پروژه‌ها را با شکست مواجه می‌کند. بنابراین تعیین چند هدف اصلی و عمده در موفقیت فعالیت‌ها تاثیر به سزایی دارد. توسعه استراتژی در سازمان‌ها نیازمند نظرسنجی از کاربران به منظور شناسایی چالش‌ها، نیازها، فرصت‌ها و پیشنهادات آنان می‌باشد. بنابراین در ادامه گام‌ها و مثال‌هایی برای شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها و تعیین ۳ هدف عمده و اصلی سازمان براساس الزامات واقعی (آنچه کاربران با آن مواجه هستند، علایق و الزامات اجرایی مد نظر آنان) ارائه می‌شود.



### بررسی چالش‌ها



پس از انجام نظرسنجی از کاربران، نتایج را گردآوری و طبقه‌بندی کرده و اقدامات زیر را انجام دهید.

بررسی تمامی چالش‌های زیر بپردازید: ◀

- عدم توانایی تیم در تصمیم‌گیری
- عدم دسترسی به اطلاعات و منابع مورد نیاز

- اختراع دوباره چرخ
  - تکرار اشتباهات
  - عدم دسترسی به افراد متخصص و راهکارهای آنان در مواجهه با چالش‌های مشابه
  - عدم دسترسی به فرآیندها، رویه‌ها، روش‌ها، ابزارها و الگوهای استاندارد
  - عدم توانایی در مدیریت نیازها و چالش‌های مشتریان
  - صرف زمان طولانی به منظور طراحی، تولید، فروش و تحویل محصولات به مشتریان
- ◀ لیستی از سایر چالش‌های اشتراک‌گذاری، نوآوری، استفاده مجدد، یادگیری و جستجو دانش را تهیه کنید.
- ◀ از میان چالش‌های فوق سه مورد از مهم‌ترین آن‌ها را اولویت‌بندی کنید.
- ◀ تمامی نمونه‌های موفق در حوزه به اشتراک‌گذاری، نوآوری، استفاده مجدد، یادگیری و جستجو دانش تعیین کنید.
- ◀ برای مقابله با هر یک از چالش‌های شناسایی شده، پیشنهادات خود را ارائه دهید.



## شناسایی فرصت‌ها



از نتایج ارزیابی چالش‌ها، دانش و تجارب دیگر سازمان‌ها، لیستی از فرصت‌ها را تهیه کنید. در ادامه به برخی از فرصت‌های احتمالی اشاره می‌شود.

- سرعت و چابکی امکان تصمیم‌گیری سریع را فراهم می‌کند. این مساله استفاده از منابع را بهینه، نرخ برد را افزایش و وضعیت کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد.
- از تخصص و تجربه موجود بهره‌گیرید. اگر شما بدانید چه می‌دانید، آن را به طور مناسب اعمال کرده و اثر بخش می‌شوید.
- با در نظر گرفتن فردی با تجربه و کارآمد، میان اطلاعات مهم براساس اهداف و استراتژی سازمان ارتباط برقرار کنید.
- رویه‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها، الگوها و تکنیک‌های استاندارد را به منظور تولید محصول و ارائه خدمات با کیفیت تدوین



کنید.

- از دانش کلیدی متخصصان در تمامی واحدهای سازمانی بهره گیرید.
- سرعت ارائه خدمات به مشتریان را به منظور دستیابی هر چه سریع تر سازمان به سود و تحقق هدف مشتری افزایش دهید.
- از تجارب دیگران در حل مسئله به منظور کاهش اثرات منفی و افزایش رضایت مشتری استفاده کنید.
- با استفاده از ابداع، بهبود فرآیندها، کاهش زمان چرخه کار و شیوه‌های جدید به رشد سازمانی کمک کنید. این اقدامات موجب رهبری بازار، افزایش درآمد و بهبود ارزش برند می‌شود.
- موجب رهبری بازار، افزایش درآمد و بهبود ارزش برند می‌شود.
- از میان چالش‌ها و فرصت‌های ارائه شده، موارد با اهمیت و دارای نتایج مطلوب را انتخاب کنید. در ادامه به راهکارهایی در راستای بهره‌گیری از فرصت‌های مدیریت دانش اشاره می‌شود.

### سازمان‌های غیرانتفاعی

- با جلوگیری از اختراع مجدد چرخ به طور مستمر، هزینه‌ها را کاهش دهید.
- کمبودهای ناشی از تکرار اشتباهات را برطرف کنید.
- با نوآوری و ایجاد قابلیت‌های جدید، مشارکت‌ها را افزایش دهید.

### شرکت‌های تولیدی

- سفارشات را از طریق بهبود چرخه میان فروش، ارائه خدمات و اقدامات پشتیبانی افزایش دهید.
- با هدایت جریان ایده‌ها برای محصولات و خدمات جدید، درآمد خود را افزایش دهید.
- با اشتراک و استفاده مجدد از دروس آموخته، سود خود را افزایش دهید.

### شرکت‌های مشاوره‌ای

- با بهبود فرآیند توسعه، درصد برنده شدن را افزایش دهید.
- با استفاده مجدد از روش‌های اثبات شده، هزینه‌های فروش و تحویل را کاهش دهید.
- به وسیله همکاری با مشتریان و شرکا، کیفیت تعاملات را افزایش دهید.



برنامه‌های مدیریت دانش باید پاسخگوی نیازهای سازمان باشد. اقدامات مدیریت دانش تنها زمان رفع چالش‌ها و انطباق با اهداف اصلی کسب و کار پذیرفته خواهند شد.

منبع: <https://lucidea.com/blog/successful-km-programs-require-user-input/?highlight=km>



هدی عباسی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش



## اقدام فرهنگ‌سازی؛ راز مدیریت دانش

ارتباط و تعامل مناسب برای معرفی پروژه مدیریت دانش حیاتی بوده و سازمان را از پیشرفت اجرایی آن آگاه می‌کند. مستندات جامع و موثر از آموزش، ارتباطات و کاربران پشتیبانی کرده و روش مناسبی برای ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش است. همچنین این اسناد اطلاعات کاملی در مورد تمام اجزای برنامه مدیریت دانش به کاربران می‌دهد. اسناد و مدارک باید شامل تصاویر بزرگ، راهنمای کاربران، راهنمای راهبری، سیاست‌ها، رویه‌ها و اسناد به اشتراک‌گذاری دانش باشند.

### استند و پوستر (Big Picture Documents)

این اسناد دیدی کلی نسبت به مدیریت دانش ارائه داده و به کاربران برای درک اهمیت و نقش خود در موفقیت پروژه مدیریت دانش کمک می‌کنند. تصاویر بزرگ برای افراد علاقمند به آشنایی با دیدگاه‌های کلان در زمینه مدیریت دانش نظیر چرایی و نحوه عملکرد برنامه و منابع موجود مناسب هستند. در ادامه به مثال‌هایی از اسناد بزرگ تصویری اشاره می‌شود:

- استراتژی و چشم‌انداز
- تعریف ۳ هدف اصلی، استراتژی مدیریت دانش و بیان دیدگاهی برای نحوه عملکرد اقدامات اجرایی؛
- اهدایت برنامه
- شرح چگونگی اداره پروژه مدیریت دانش در سازمان؛
- نقش‌ها
- تعریف نقش‌های رهبران، تیم پروژه و مهندسان دانش
- اولویت‌ها
- تعیین اولویت‌های تیم مدیریت دانش برای ۱ سال آینده؛
- انتظارات
- بیان اهمیت مدیریت دانش برای سازمان و تعیین مسئولیت‌های مهندسان و مدیران دانش؛
- اقدامات اولیه
- توضیح مفاهیم پایه مدیریت دانش، منابع در دسترس و چگونگی یادگیری؛
- فهرست اقدامات ابتکاری
- فهرستی از ابتکارات مدیریت دانش در راستای پشتیبانی از سازمان، متولیان؛
- مرور
- ارائه اجمالی برنامه‌های مدیریت دانش، جزئیات همه عوامل و عکس و لینک‌های مربوط به وب سایت‌ها؛

توضیح ساختار مدیریت دانش، طبقه‌بندی استاندارد، چگونگی به‌کارگیری محتوای مناسب و نحوه جستجوی آن‌ها؛

معماری

مرور کلی موضوع مدیریت دانش شامل تعاریف، مدل‌ها، نقشه‌های فرآیند، چک لیست و نمونه‌های موردی مرتبط با حوزه کسب‌وکار.

نگرش‌ها



## راهنمای کاربران

این سند برای کمک به کاربران و مهندسان دانش و درک چگونگی انجام فعالیت‌ها نوشته شده است. مثال‌هایی از سند راهنمای کاربران بیان می‌شود:

سوالات متداول (QAF): حاوی پاسخ به سوالات رایج در مورد یافتن محتوا، اشتراک‌گذاری، ابزارها، دسترسی بیرونی، انجمن‌های خبرگی، نحوه همکاری، مستندات، پاداش‌ها، انتظارات، آموزش و پشتیبانی؛

- **نحوه همکاری:** توصیف فرآیندها و فناوری‌هایی برای تشویق کارکنان برای همکاری و مشارکت در انجمن‌های خبرگی؛
- **انجمن‌های خبرگی:** توضیح چگونگی ایجاد، حفظ و مشارکت در این جوامع؛
- **به اشتراک گذاری دانش به صورت رو در رو:** توضیح اهمیت موضوع، روش‌ها، راهنما، مثال‌ها، پیشنهادها و مشکلات؛
- **راهنمای کاربران:** توضیح چگونگی مشارکت کارکنان در مدیریت دانش؛ به عنوان مثال نحوه ارزیابی عملکرد و یا پاداش‌دهی؛
- **راهنمای فرآیند:** بیان نحوه استفاده از یک فرآیند خاص مدیریت دانش؛ به عنوان مثال ثبت، استفاده مجدد یا دروس آموخته پروژه؛
- **ابزار راهنما:** ارائه چگونگی به‌کارگیری یک ابزار خاص مدیریت دانش مانند مخازن دانشی؛

- **چگونگی ثبت زمان:** توضیح نحوه گزارش‌دهی زمان صرف شده برای فعالیت‌های مدیریت دانش در سیستم مدیریت اوقات سازمان (Timesheet)؛
- **نحوه پیگیری دستاوردها:** شرح چگونگی پیگیری نتایج اثربخشی اقدامات مدیریت دانش به منظور کسب اعتبار برای دانشکاران در طول ارزیابی عملکرد.



## سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها

این اسناد جزئیات فرآیندهای استاندارد مورد نیاز کاربران و لینک‌هایی برای دسترسی به آن‌ها از طریق صفحه وب سیستم مدیریت دانش را فراهم می‌کنند. در ادامه به مثال‌هایی از سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها اشاره می‌شود:

- تعریف سیاست چگونگی همکاری تیم‌ها؛
- بیان سیاست نحوه ثبت و استفاده مجدد از دانش؛
- ارائه جزئیات و گام‌های مورد استفاده در روند ثبت دانش و روش‌های استفاده مجدد از آن با توجه به سیاست‌های سازمان؛
- تعیین چگونگی مدیریت سوابق و مستندات کسب‌وکار؛
- بیان جزئیات مراحل لازم برای پشتیبانی از قوانین و سیاست‌های مدیریت اسناد.

منبع: <https://lucidea.com/blog/km-secret-documents-and-presentations>



## راهنمای گام به گام تدوین و توسعه نقشه دانش

نقشه دانش همانند یک عکس فوری عمل کرده و سازمان با کمک آن قادر است به سوال "چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجاست؟" پاسخ دهد. به عبارت دیگر نقشه دانش به صورت بصری نشان می‌دهد که دانش در کجای سازمان یا شرکت شما یافت می‌شود. این مفهوم ساده اما کاربردی یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت دانش است که با ساده‌سازی مفاهیم پیچیده منجر به بهبود در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود.



### مراقب نفوذ اطلاعات باشید!

تشخیص مرز بین دانش و اطلاعات بسیار مهم است. اغلب سیستم‌های به اشتراک‌گذاری دانش از اطلاعات اضافی رنج می‌برند. گاهی حجم اطلاعات به قدری زیاد است که با ایجاد مزاحمت، مانع از دسترسی افراد به دانش‌های مفید خواهند بود. پس دقیقاً مشخص کنید چه چیزی دانش است و چه چیزی دانش نیست. با این کار از ورود اطلاعات اضافه و پرداختن به حواشی جلوگیری می‌شود.



## چه چیزی دانش است!

دانش شکل ارزش یافته اطلاعات است و می‌توان از آن در تصمیمات و اقدامات استفاده کرد. بنابراین داده و اطلاعات دانش نیستند. دانش باید در نتیجه گردش کار عادی تیم تولید شود. منابع دانشی از بسته‌های کوچک و کاربردی تشکیل می‌شوند که به تنهایی قابلیت به‌کارگیری مجدد را داشته باشند.

در تعریف دانش علاوه بر "امکان استفاده مجدد" به عبارت "کاربردی" نیز توجه ویژه‌ای داشته باشید چراکه دانش‌ها باید برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کرده و در مسیر تحقق اهداف سازمانی موثر واقع شوند.

## دانش را جستجو نکنید! فقط کافی است آن را بردارید.

بسیاری از ما هنگام جستجوی یک کلید واژه، سطحی از ناامیدی را تجربه کرده‌ایم. غالباً رایانه لیستی از ده‌ها مورد با عناوین مبهم و مشابه را برمی‌گرداند و ما مجبور به بررسی تک تک آن‌ها تا رسیدن به نتیجه مطلوب هستیم. جستجوی دانش نهایتاً نیاز شما را رفع می‌کند اما راه‌حلی بهینه نیست.

به جای جستجوی دانش آن را از روی نقشه بردارید! زمانی که دانشی را جستجو می‌کنیم، اگر خوش شانس باشیم دانش مورد نظر را پیدا می‌کنیم؛ اما از طریق پیمایش نقشه دانش، علاوه بر یافتن دانش مورد نظر، چیزهایی را کشف می‌کنیم که حتی از وجود آنها اطلاع نداشتیم.



## مزایای نقشه دانش چیست؟

نقشه دانش به سازمان‌ها در جمع‌آوری و مدیریت سرمایه‌های دانشی و تجربیات کارکنان کمک می‌کند. با سازماندهی دانش‌ها در نقشه دانش می‌توان به سرعت به دانش مورد نیاز دست پیدا کرد و با بهره‌گیری از این امکان ضمن شناسایی خبرگان از دانش‌های موجود در زمینه‌های مختلف آگاه شد.

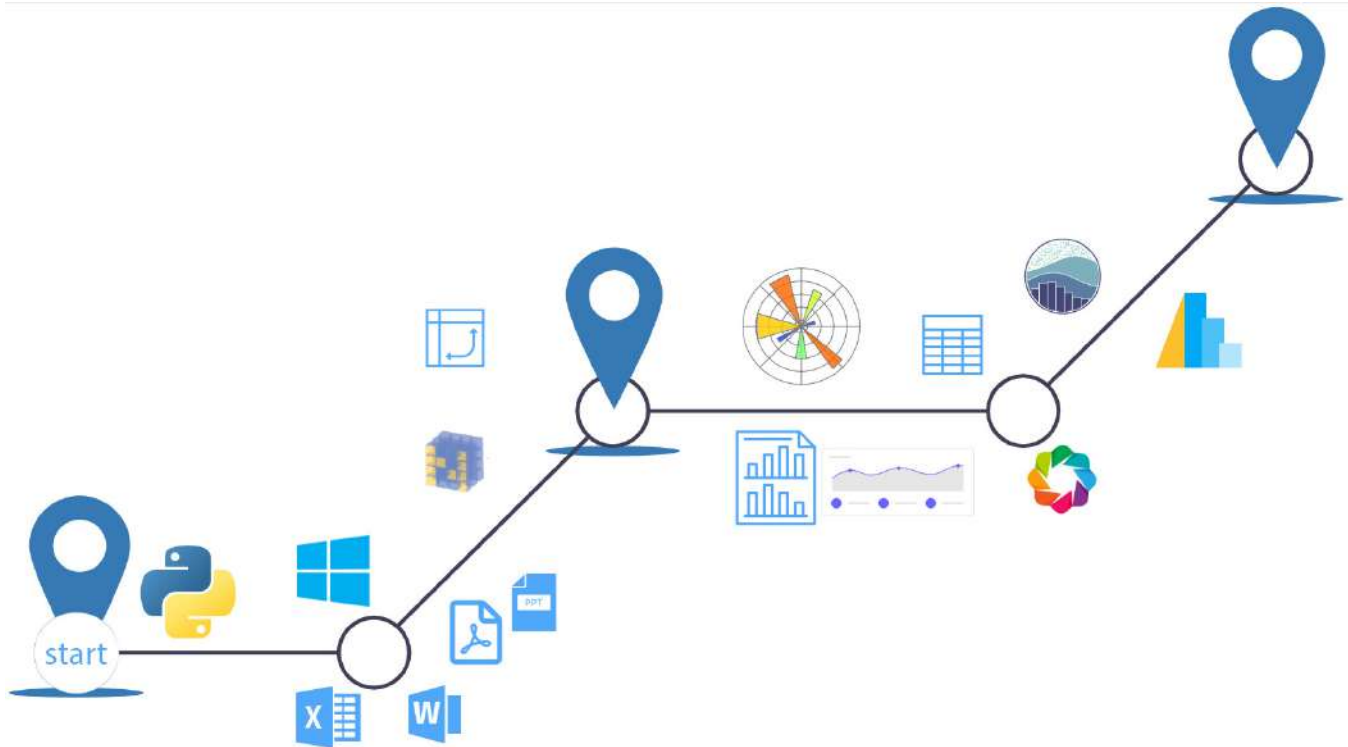
## چگونه نقشه دانش بسازیم؟

"توجه به استراتژی، اصلی ضروری و اجتناب ناپذیر است"

از امروز و برای همیشه متوجه استراتژی‌ها و اهداف راهبردی سازمان باشید. چراکه مدیریت دانش و احصاء منابع دانشی، باید در راستای راهبردها و تحقق اهداف سازمان قرار گیرد. پس در گام‌های آتی مراقب انحراف از مسیر استراتژی‌ها بوده و در جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمان حرکت کنید.

### گام صفر: هدف نقشه دانش خود را مشخص کنید.

بسیار مهم است که بدانیم نقشه دانش را برای چه کسانی ترسیم می‌کنیم و قرار است چه استفاده‌ای از آن بشود. در این نوشته به دنبال ایجاد ابزاری بصری برای جمع‌آوری و دسترسی سریع به منابع دانشی سازمان هستیم تا همه سطوح سازمان از آن برای رفع نیازهای دانشی خود و البته شناسایی منابع دانشی موجود استفاده کنند.



### گام اول: موضوع نقشه دانش را مشخص کنید.

در این گام، حوزه اصلی و یا به عبارتی عنوان اصلی نقشه دانش را به گونه‌ای انتخاب می‌کنیم که تمام دانش‌های مرتبط را شامل شود. با این انتخاب، محدوده عملیاتی خود را تعریف کرده و به آن متعهد می‌شویم.

ممکن است خارج از این محدوده، دارایی‌های ارزشمندی وجود داشته باشد. اما فعلاً نباید به سراغ آن‌ها بروید. تنها با یک یادداشت و یادآوری به موضوع خاتمه داده و سرنخی برای خود و دیگر همکارانتان باقی بگذارید.



## گام دوم : درخت دانش خود را شکل دهید.

با توجه به نظر خبرگان و یا مستندات موجود، دسته‌بندی دانشی موضوع را مشخص کنید تا هر دانش در دسته مربوط به خود قرار گیرد. با این کار حوزه‌های فرعی دانش را تعیین کرده‌اید که در نقشه دانش به عنوان زیرشاخه‌های حوزه اصلی دیده می‌شوند. هر حوزه دانشی باید به گونه‌ای انتخاب شود که جامع و مانع باشد، یعنی ضمن پوشش همه دانش‌های مورد نظر، حتی‌الامکان با دیگر حوزه‌ها هم‌پوشانی نداشته باشد. البته یک دارایی یا منبع دانشی ممکن است با حوزه‌های دانشی متعددی مرتبط شود.

## گام سوم: دارایی‌های دانشی سازمان را پیدا کنید.

این اقدام شامل شناسایی مستندات دانشی آشکار و یا خبرگان و متخصصان و دانش‌های ضمنی آنان می‌باشد و لازم است متناسب با هر حوزه انجام شود. بعد از یافتن منابع دانشی و جمع‌آوری دانش‌ها، آن‌ها را به حوزه یا حوزه‌های مربوطه وصل کنید. در افزودن هر منبع دانشی به نحوه دسترسی به آن منبع و خبرگان و متخصصان نیز توجه داشته باشید.

همچنین بازبینی و اصلاح درخت دانشی را فراموش نکنید. شاید لازم باشد برخی حوزه‌ها را ادغام کرده، حوزه‌ای را حذف و یا شاخه‌بندی را به سطوح بعدی توسعه دهید.

## گام چهارم: نقشه دانش را همواره به‌روز نگه دارید.

به صورت مداوم و روزمره صدها دارایی دانشی در هر جامعه و سازمانی تولید می‌شود، بنابراین نقشه دانش هم باید به طور پیوسته توسعه یافته و تمام منابع دانشی موجود را شامل شود. بهتر است از یک سیستم نرم‌افزاری استفاده کنید که علاوه بر کسب و نگهداری منابع دانشی به صورت مستمر آن‌ها را به حوزه‌های دانشی مورد نظر متصل کرده و نقشه دانش شما را به‌روز نگه دارد.

## گام پنجم: نقشه دانش را در دسترس قرار دهید.

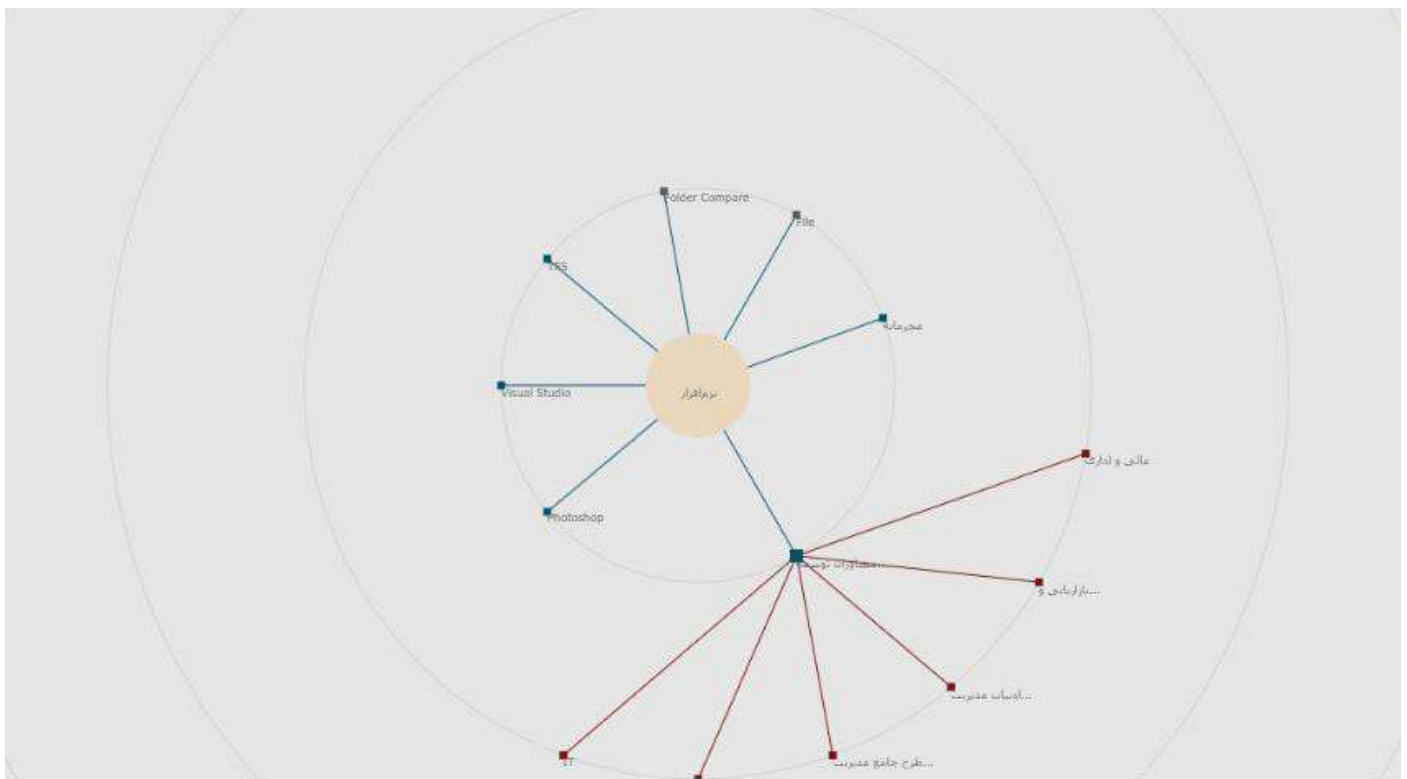
برای اینکه سازمان از مزایای نقشه دانش بهره‌مند شود، لازم است مانند دیگر ابزارها در دسترس باشد تا مورد استفاده قرار گیرد. پس، از یک سامانه تحت وب استفاده کنید و نقشه دانش خود را به صورت پویا و از راه دور در دسترس مخاطبان قرار دهید.



## نقشه دانش در سامانه جامع مدیریت دانش MTAShare

سامانه جامع مدیریت دانش MTAShare نرم افزاری تحت وب بوده و تمام گام‌های فوق را به صورت سیستمی در اختیار شما قرار می‌دهد. نقشه دانش در نرم‌افزار MTAShare، براساس درخت دانشی سازمان، به صورت دینامیک و شماتیک ایجاد شده و ضمن معرفی خبرگان هر حوزه، نشان می‌دهد که هر فرد، در چه موضوعاتی، چه حدی از تجربه و تولید دانش را داراست. همچنین نقشه دانش در سامانه MTAShare، به جهت اتصال به زیر سیستم چرخه دانش، مستندات و انجمن‌های خبرگی؛ به طور مداوم در حال توسعه و به‌روزروری است.

در این سامانه علاوه بر داشتن یک نقشه دانش جامع و به‌روز از پوشش کامل فرآیندهای مدیریت دانش در یک فضای تعاملی سازمانی و پویا بهره‌مند خواهید شد.



منبع: <https://www.mindmeister.com/blog/author/manel-heredero>



## راهکارهای جذب دانش افراد

دیو اسنودن ادعا می‌کند " اگر به‌طور مستقیم دانش کارکنان را برای استفاده مجدد در آینده بخواهید؛ هرگز آن را دریافت نخواهید کرد."

طبق نظر اسنودن استخراج دانش از ذهن افراد فرآیندی پیچیده و حساس بوده و اگر دانش‌ها بدون رعایت ملاحظات خاصی ثبت شوند، هیچ تضمینی برای استفاده مجدد از آن وجود ندارد.

با در نظر گرفتن تمام مشکلات این مسیر، ایجاد فرآیندهایی برای کسب دانشی با قابلیت استفاده مجدد، بسیار مفید و کاربردی است. اولین و مهم‌ترین نکته در ابتدای فرآیند، عدم ثبت تمامی مستندات و اقدام مرحله به مرحله مطابق با برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته است.

گارتنر جذب دانش را چنین تعریف می‌کند: «یکی از پنج فعالیت چارچوب فرآیند مدیریت دانش بوده و پس از تبدیل دانش ضمنی به صریح، آن را در دسترس افراد شرکت قرار می‌دهد.»

به‌عنوان نمونه یکی از فرآیندهای جذب دانش ذخیره‌سازی اطلاعات مربوط به پروژه‌های در حال اجرا در مخازن دانشی به منظور عدم مواجهه با مشکلات تکراری در پروژه‌های جدید می‌باشد. همچنین ثبت و استفاده مجدد از اسنادی مانند پروپوزال‌ها، قراردادهای برنامه‌های پروژه و طرح‌ها از مزایای جذب دانش محسوب می‌شود. اگر به‌عنوان یک قانون در هنگام شروع پروژه جدید، از خود بپرسید "آیا قبلاً این کار را انجام داده‌اید؟"، از وقوع خطاهای احتمالی جلوگیری می‌کنید.



## مثال‌هایی از روش‌های جذب دانش

در ادامه ۵ روش مدیریت دانش برای جذب دانش را بررسی می‌کنیم:

### ۱. مصاحبه خروج از خدمت

مصاحبه خروج از خدمت به‌عنوان ابزاری برای جذب دانش کارمندان در حال خروج از سازمان استفاده می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها، مصاحبه‌های خروج را معمولاً فقط در مورد اطلاعات پرسنلی انجام می‌دهند، در صورتی که این مصاحبه‌ها بخشی از استراتژی مدیریت دانش در راستای توجه به دانش ضمنی به‌عنوان محور مصاحبه‌ها می‌باشند.

### ۲. برداشت دانش

برداشت دانش برای جذب دانش متخصصان و در دسترس قرار دادن آن برای استفاده دیگران به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش معرفی می‌شود. برداشت دانش، تخصص را به دارایی‌های دانشی تبدیل می‌کند و نتیجه آن ایمنی سازمان در برابر خروج افراد، تغییر حوزه کاری پرسنل گران قیمت و عدم دسترسی به متخصصین در هر زمان و مکان است.

### ۳. متراکم کردن دانش

متراکم کردن دانش فرآیندی برای استخراج دانش فنی از طریق مکالمه تسهیل شده بین متخصصان و جویندگان دانش با هدف گردش یا ترجمه آموخته‌ها است. این ابزار سطح دانش ضمنی را در سازمان بالا برده و با استفاده از تسهیل در ارتباط، مکالمه و ترجمه سبب جریان یافتن دانش ضمنی افراد در سازمان می‌شود.

### ۴. مدلسازی دانش

مدلسازی دانش که به‌نام جذب و مدلسازی دانش (KCM) هم شناخته می‌شود، فرآیندی برای ایجاد مدلی قابل تفسیر و رایانه‌ای در مورد نوعی فرآیند، ویژگی یا محصول بوده و از دانش یا مشخصات استاندارد پیروی می‌کند. این روش دانش سازمان را در ساختاری به‌منظور حفظ، بهبود، به اشتراک گذاری، جایگزینی و تجمیع آن با قابلیت استفاده مجدد مدلسازی می‌کند.

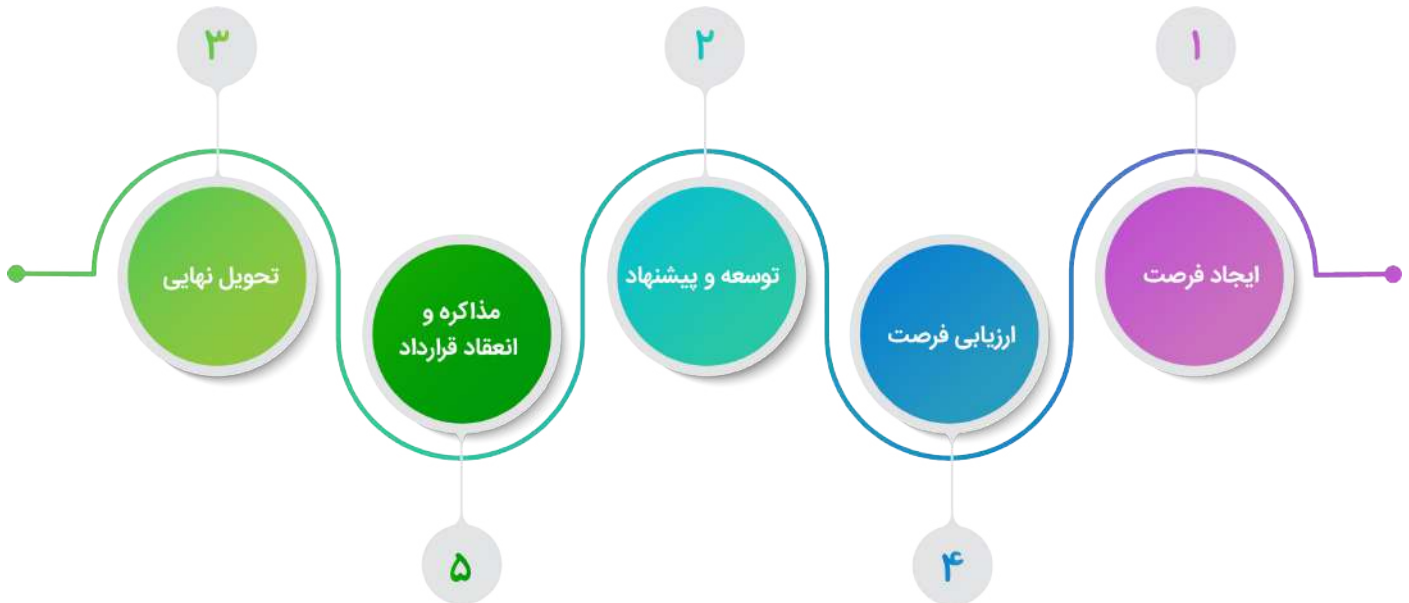
### ۵. بازبینی (Retrospect)

بازبینی جلسه جذب دانش ساختاریافته و تسهیل شده در پایان پروژه بوده و تیم پروژه را برای استخراج تجربیات حاصل از اجرای پروژه درگیر می‌کند. این اقدام روشی سریع و موثر برای جذب دانش قبل از انحلال تیم پروژه است.



## جذب دانش در HP

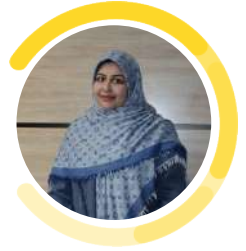
از اهداف برنامه مدیریت دانش در HP، جذب دانش به معنای استخراج محتوا و تجربه ارسال پیشنهادیه‌ها و پروژه‌های مشتریان است. این موارد شامل خلاصه پروژه‌ها، دروس آموخته، به‌روش‌ها، اسناد حاکمیتی، اسناد مناقصه و سایر موارد قابل ارائه پروژه می‌باشد. HP برای کمک به تحقق هدف، فرآیند جذب دانش را در روند تعامل با مشتری تثبیت کرد. در این راستا نقشه راه تعامل با مشتری به صورت فرآیندی که باید از لحظه خلق فرصت برای جذب پروژه جدید تا تحویل نهایی آن به مشتری دنبال شود، در قالب ۵ مرحله زیر اجرایی شد:



ثبت و استفاده مجدد از دانش (KCR) یک فرآیند و خط مشی رسمی بوده و زمان کسب و استفاده مجدد از دانش را مشخص می‌کند. در ابتدا، مشکلاتی در ضبط دانش‌های حاصل از پروژه مانند کیفیت پایین اطلاعات و وجود داده‌های مفقود یا نادرست ارسالی وجود داشت. HP وظیفه ارزیابی موارد ارسالی را به متولیان مدیریت دانش اختصاص داد و فقط مواردی با حداقل امتیاز کیفی اجازه ثبت دانش را داشتند. همچنین موارد ارسالی ناموفق در این سنجش، برای تصحیح پیگیری شدند.

HP کیفیت دانش‌های ثبت شده را با زمان‌بندی مشخصی اندازه‌گیری و گزارش کرد. پس از یک سال، گزارش‌ها کیفیت تقریبی صد درصدی را نشان می‌دادند.

منبع: <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-capture-process-stan-garfield>



## چرا نباید اولین انجمن‌های خبرگی را با موضوعیت مدیریت دانش برگزار کرد؟

با آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، همواره شور و اشتیاق زیادی برای برگزاری انجمن‌های خبرگی وجود دارد. علی‌رغم ضرورت بکارگیری این فرآیند در زمان استقرار مدیریت دانش، اجرای آن در مراحل اولیه پیاده‌سازی صحیح نیست. دلایل این موضوع را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- در مراحل اولیه پیاده‌سازی، فرآیند مدیریت دانش هنوز حوزه‌ای عملی نبوده و نقش‌ها و مسئولیت‌های پروژه برای عمده افراد سازمان تعریف نشده است. هرچند کارکنان سازمان به اهمیت مدیریت دانش پی برده و به آن علاقه‌مند باشند، اما تمرینات و آموزش‌های لازم به آن‌ها ارائه نشده است. بنابراین بهتر است اولین انجمن‌های خبرگی پیرامون موضوعات مورد علاقه کارکنان و با هدف نوآوری تشکیل شود.

- حتی اگر در برگزاری انجمن‌های خبرگی موفق عمل کنید، به دلیل نبود اعتبار کافی، این موفقیت ویژگی منحصر به فردی از جانب سازمان شما برای سایر سازمان‌ها نخواهد بود. بنابراین درخواست از مدیران ارشد جهت اجرای انجمن خبرگی در سازمان





امری معقول نبوده و نتیجه مناسبی به همراه ندارد. باتوجه به نبود اعتماد کافی میان متولیان مدیریت دانش و مدیران سازمان در مراحل اولیه پروژه، می‌توان با ارائه نتایج اثربخش انجمن خبرگی و مدیریت دانش در سایر سازمان‌ها، اعتماد آن‌ها را جلب کرد.

● انجمن‌های خبرگی، سود تجاری سازمان را در روزهای نخست استقرار مدیریت دانش نشان نمی‌دهند. باتوجه به نبود معیاری برای سنجش عملکرد مدیریت دانش و عدم نظر گرفتن آن به عنوان قابلیت کلیدی سازمان در ابتدای استقرار پروژه، سود و مزایای متقاعدکننده‌ای برای ارائه به مدیران وجود ندارد. بنابر قرارگیری مدیریت دانش در حیطه فعالیت‌های پشتیبانی، این چالش در زمان بلوغ مدیریت دانش نیز وجود دارد.

اگر می‌خواهید انجمنی با نتایج قابل قبول راه‌اندازی کنید، باید موارد زیر را مدنظر قرار دهید:



زمانی که مدیریت دانش با فعالیت‌های سازمانی عجین شود، قادر به راه‌اندازی انجمن خبرگی با موضوعیت مدیریت دانش هستید. پیش از این مرحله شبکه‌ای از مهندسان مدیریت دانش ایجاد کنید؛ اما این روش را به عنوان راهنمای عمومی برای سازمان در نظر نگیرید زیرا به محض شکل‌گیری نقش‌های مدیریت دانش، ماهیت این شبکه تغییر می‌کند.

به هنگام استقرار کامل مدیریت دانش در سازمان، می‌توان از آن به‌عنوان حوزه‌ای تخصصی نام برد و این موضوع پس از رشد و تعالی انجمن‌های خبرگی مدیریت دانش در سازمان اتفاق می‌افتد.

منبع: [http://www.nickmilton.com/2020/09/why-you-should-not-make-km-cop-your.html?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=linkedin](http://www.nickmilton.com/2020/09/why-you-should-not-make-km-cop-your.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin)



## نقش سیستم مدیریت دانش در حوزه فروش

امروزه دانش به عنوان یک فاکتور رقابتی در اقتصاد داخلی و بین‌المللی شناخته می‌شود. واحدهای بازاریابی و فروش در هر شرکت نیز یکی از مهم‌ترین استفاده‌کنندگان دانش بوده و بسیاری از بینش‌های موثر بازاریابی و فروش در ویژگی‌های مشتریان و الگوهای خرید آن‌ها پنهان شده است. از این رو توسعه سیستم‌های مدیریت دانش در کسب‌وکارها به بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری و هماهنگی با تغییرات کمک می‌کند و موجب کسب مزیت رقابتی برای کسب و کارها و تدوین استراتژی اثربخش فروش می‌شود.



پایگاه دانش یا سیستم مدیریت دانش (KMS)، مخزن اطلاعاتی است که کارکنان و مشتریان در مواجهه با محصول یا خدمات شرکت، به آن نیاز دارند. این پایگاه دانش، توسط متخصصان سیستم مدیریت دانش تهیه شده و با گذشت زمان گسترش و بهبود می‌یابد.

کلیه کارکنان، به ویژه افراد جدیدالورود از سیستم مدیریت دانش برای آشنایی با محصول استفاده می‌کنند و مشتری معمولاً به جای درخواست تماس و تلاش برای دریافت جواب سوالات، از دانش و تجارب ثبت شده مشتریان قبلی استفاده می‌کند. برای ایجاد یک پایگاه دانش مناسب و افزایش بهره‌وری در شرکت، صرف زمان و هزینه لازم است. در ادامه به بررسی چهار حوزه نشان‌دهنده اثر پایگاه دانش در کسب و کار پرداخته می‌شود:

❖ تعامل و ارتباط با مشتریان: مشتریان به نسبت گذشته کمتر سوالات و درخواست‌های خود را با تماس تلفنی و شفاهی پیگیری می‌کنند. بر اساس نظرسنجی از مدیران و متخصصان مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) در سال ۹۱۰۲ که در مجله

DetsinationCRM منتشر شد، ۴۰٪ از تعاملات مشتری از طریق اینترنت، از جمله وب تلفن همراه و سایر برنامه‌ها است بنابراین تماس‌های تلفنی مشتریان شرکت‌های آمریکایی تا ۵۴ درصد کاهش یافته است. این مساله نشان‌دهنده تغییر پارادایم تعاملات حضوری و شفاهی به تعاملات مجازی است و سیستم مدیریت دانش مشتریان، پاسخگوی این روند می‌باشد. بر اساس مطالعات گروه تحقیقاتی forretser آمریکا که در ۵ سال گذشته انجام شده است، هزینه تماس تلفنی مشتریان برای شرکت حدود ۱۰ دلار و هزینه تعامل مشتری با پرسنل از طریق چت، ۵ دلار تخمین زده شده است. این درحالیست که هزینه هر تعامل مشتری از طریق سیستم مدیریت دانش Hubspot برای شرکت حدوداً ۵۲ سنت تخمین زده می‌شود. بنابراین سرمایه‌گذاری جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، هزینه‌های شرکت را کاهش می‌دهد.



میزان فروش شرکت: در بخش دیگری از نتایج نظرسنجی مذکور، به علت راه‌اندازی سیستم‌های آنلاین فروش، فروش سالانه شرکت با افزایش ۴۷ درصدی روبرو شده است. از طرف دیگر، پایگاه دانش این امکان را به مشتری می‌دهد تا پیش از خرید، کلیه اطلاعات و تجارب پشتیبانی فنی و نظرات مختلف را پیرامون محصول بررسی کرده و با اطمینان و اعتماد به نفس بیشتری خرید کند.

هزینه نیروی انسانی: در صورتی که سیستم فروش متکی به فرد و تجارب ذهنی کارکنان باشد، با خروج افراد از شرکت، هزینه زیادی باید برای آموزش نیروی جدید پرداخته شود. بر اساس نتایج پژوهشی در مجله آموزش در آمریکا، هزینه آموزش نیروی جدید برای شرکت حداقل ۱۰۰۰ دلار است. سیستم مدیریت دانش هزینه از دست دادن نیروی خبره در شرکت را کاهش داده و پایگاهی برای آموزش نیروی جدید با هزینه کمتر می‌باشد. از طرفی دیگر، به‌کارگیری پایگاه دانش مشتری برای خرید آنلاین و پاسخ به سوالات و درخواست‌ها، تا حدودی وابستگی شرکت به کارمند فروش را کاهش داده و خروج پرسنل خبره، هزینه کمتری بر شرکت تحمیل می‌کند.

توسعه خدمات و محصولات شرکت: بدون تردید، ایجاد پایگاه دانش مشتریان با امکان رصد و تحلیل تجارب، نظرات و پیشنهادات ثبت شده در سوابق محصول، زمینه بهبود و توسعه محصول و خدمات را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، با ایجاد امکان نظرخواهی و ثبت تجربه و نظر برای محصولات، نقاط قوت و ضعف محصول به صورت رایگان برای مشتری قابل مشاهده بوده و راهکارهای بهبود و توسعه در پایگاه دانش شرکت ثبت می‌شود.

منبع: <https://blog.zingtree.com/8-stats-that-prove-you-need-a-knowledge-management-system>

مهناز قربانی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش



## شرکتهای برترین‌المللی در زمینه مدیریت دانش

سازمان‌ها مملو از داده‌های شبکه‌های اجتماعی، حسگرهای اینترنت اشیا، ایمیل و ویدئو و تعاملات مرکز تماس می‌باشند. KMWorld برای کمک به شفاف‌سازی فرآیند مدیریت دانش، هر ساله لیستی از ۱۰۰ شرکت مهم در زمینه مدیریت دانش را ارائه می‌دهد، در ادامه به تعدادی از این شرکت‌ها اشاره می‌شود:

 **accenture**

شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی که در زمینه تجارت و فناوری فعالیت کرده و نوآوری را با سرمایه‌گذاری در راه‌حل‌های سیستمی افزایش می‌دهد. متخصصان این شرکت برای کمک به مشتریان جهت پیشرفت و ارتقا شرکتهای هوشمند مجهز به داده قابلیت داده‌های سیستم عامل را افزایش می‌دهند.

 **Access Innovations Inc.\***

برای افزایش رضایت مشتریان از طبقه‌بندی سفارشی استفاده کرده و ایجاد و ثبت دانش توسط ابزارهای متنوع را هدف اصلی خود قرار داده است. همچنین این شرکت فرآیند مدیریت دانش را با ارائه نرم‌افزار مناسب تسهیل می‌کند.

 **Adobe**

در سال ۲۰۱۸ سیستم مدیریت تجربه مشتری (CXM)<sup>۱</sup> را به وسیله Adobe experience cloud طراحی و اجرایی کرد. از سایر خدمات این شرکت به ارائه راه‌حلی برای بازاریابی، تبلیغات، تجزیه و تحلیل و همچنین طراحی نرم‌افزاری برای مشارکت در بازاریابی (B۲B) اشاره می‌شود.

**ORACLE®**

این شرکت ارائه‌دهنده مجموعه کاملی از برنامه‌های SaaS<sup>۲</sup> برای ERP<sup>۳</sup>، HCM<sup>۴</sup> و CX<sup>۵</sup> و زیرساخت پایگاه داده به عنوان سرویس PaaS<sup>۶</sup> و سرویس IaaS<sup>۷</sup> برای تمام فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد.

1. Customer Experience Management
2. Software as a service
3. Enterprise resource planning
4. Human Capital Management
5. Customer Experience
6. platform as a service
7. infrastructure as a service



در این شرکت فرآیندهای مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات، فناوری اطلاعات و رویکردهای چابک ادغام می‌شوند. مأموریت Enterprise Knowledge خلق راه‌حلهایی مناسب و اثرگذار و افزایش رشد و سازگاری مشتریان از طریق شراکت با آنها می‌باشد.



با تخصص در زمینه مدیریت دانش و ارائه بستر Knowledge Quiz، دانش سازمان را گسترش داده و سبب تسریع در یادگیری کارکنان و انجام سریع‌تر و بهتر کار می‌شود.



خدمات این شرکت شامل توسعه و پشتیبانی طیف وسیعی از محصولات و خدمات نرم‌افزاری در زمینه‌های بهره‌وری، فرآیندهای کسب‌وکار و intelligent cloud بوده و از تمام فرآیندهای مدیریت دانش، پشتیبانی می‌کند.



فراهم کردن تجهیزات cloud services<sup>۸</sup> برای پروژه‌ها و مدیریت دانش، ایجاد پایگاه داده دانش محور و افزایش سرعت دسترسی کاربران به اطلاعات از خدمات این شرکت است.



پاناسونیک با ارائه انبوهی از فناوری‌های اسکن اسناد، امنیت و پشتیبانی سازمان، دیجیتال‌سازی و مسیریابی هوشمند مستندات، از نوآوری‌های نوینی برای ارائه راه‌حل‌های مدیریت دانش استفاده می‌کند.



برنامه‌های سازمان‌ها را از طریق ارائه راه‌حل‌های سیستماتیک دانش محور هوشمندتر کرده و به‌کارگیری مدیریت دانش را برای مشتریان، مدیران و کارکنان تسهیل می‌کند.



در زمینه پردازش زبان طبیعی<sup>۹</sup> و جستجوی معنایی و بهبود تجربه مشتری به وسیله ارائه خدمات پشتیبان از قبیل سوالات متداول پویا (dynamic FAQs)<sup>۱۰</sup>، مدیریت دانش و ربات‌های چت<sup>۱۱</sup> تخصص دارد.

8. طیف گسترده‌ای از خدمات که در صورت تقاضا از طریق اینترنت به شرکت‌ها و مشتریان ارائه می‌شوند.

9. natural language processing

10. با استفاده از سوالات متداول پویا، از تکرار در فرآیندهای پشتیبانی جلوگیری می‌کنید.

11. چت بات اینبنتا، با استفاده از پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشینی، منظور کاربر را می‌فهمد و در کم‌ترین زمان، بهترین پاسخ را ارائه می‌دهد. Inbenta، به یک سیستم مدیریت دیالوگ نیز مجهز شده‌است تا شما برای سوالات خاص، جواب‌های مخصوصی در نظر بگیرید.





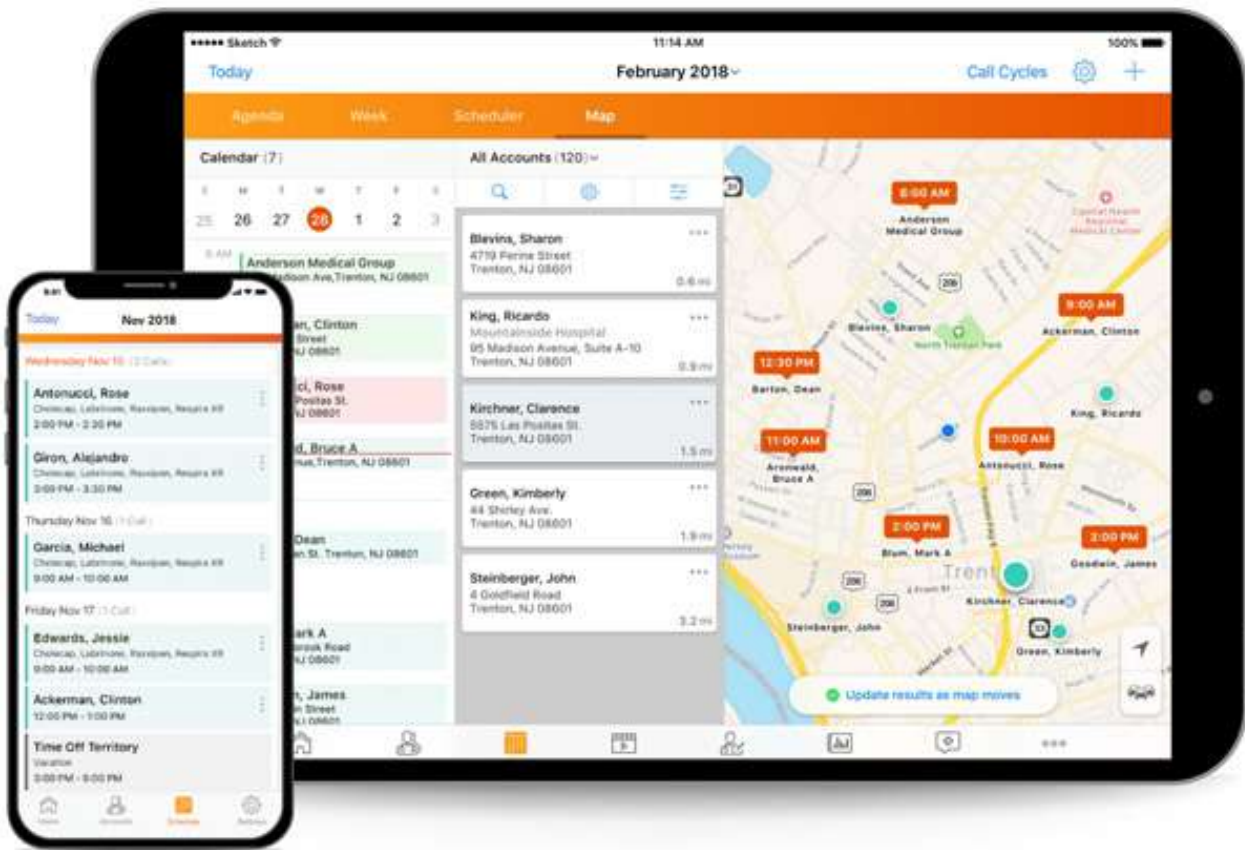
با استفاده از محصولات نظیر Google Cloud و Amazon Web Services (AWS) و... راه‌حل‌های هدفمندی را از طریق ایجاد زیرساخت، افزایش همکاری، توسعه سیستم‌ها، جستجوی سازمانی و خدمات مبتنی بر مکان محصولات ۱۲ ارائه می‌دهد.



شرکت مشاوره EPAM، ارائه‌دهنده جهانی خدمات مهندسی نرم‌افزار و مشاوره فناوری اطلاعات، با ترکیبی از تفکر طراحی کسب‌وکار، مهندسی، شیوه‌های عملیاتی نوین، ابزارهای دانشی و چارچوب‌های پیشرفته می‌باشد و به کسب‌وکار دیجیتال مشتریان کمک می‌کند.



سیستم عامل‌های توسعه برنامه‌های ابری، امکان سفارشی‌سازی یا توسعه برنامه‌های Vault و یا ایجاد برنامه‌های بومی را فراهم می‌کند. Veeva's Vault platform با توجه به طراحی دقیق، مقیاس‌پذیری، عملکرد مناسب، اعتبارسنجی و تامین امنیت مورد نیاز در



See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/240645830> منبع:





## پنج به روش برای مدیریت دانش در مؤسسات مالی

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته بر روی مؤسسات و سازمان‌های مالی، نیاز رو به رشد به مدیریت دانش متمرکز در این مؤسسات حس می‌شود. در ادامه به روش‌هایی جهت بهبود فرآیند مدیریت دانش در مؤسسات مالی اشاره می‌شود:

### مدیریت دانش در بانک‌ها

با توجه به بحران بین‌المللی کنونی و شرایط حاصل از کرونا، تقاضا برای پشتیبانی و خدمات مالی رو به افزایش است. درخواست‌های وام، تراکنش‌های غیرحضوری از طریق درگاه‌های اینترنتی و همچنین خدمات بانکی آنلاین نمونه‌ای از این تقاضاها بوده و این تغییر بزرگ بانک‌ها را به سمت ارائه خدمات از راه دور سوق داده است.

با توجه به شرایط فوق مؤسسات مالی از کارکنان خود انتظارات جدیدی دارند. این انتظارات گاه شامل تغییرات شیوه کار و گاه تغییرات شیوه پشتیبانی می‌شود. کلید انطباق با این "هنجار جدید" در بانکداری، دانش و تسهیم آن است. این دانش سازگار، به‌روز، قابل‌استفاده و قابل‌دسترس بوده و کارکنان بانک در حداقل زمان ممکن به اطلاعات موردنیاز برای پاسخ‌گویی به درخواست مشتریان، دسترسی دارند.



## نحوه دسترسی کارمندان بانک‌ها به اطلاعات

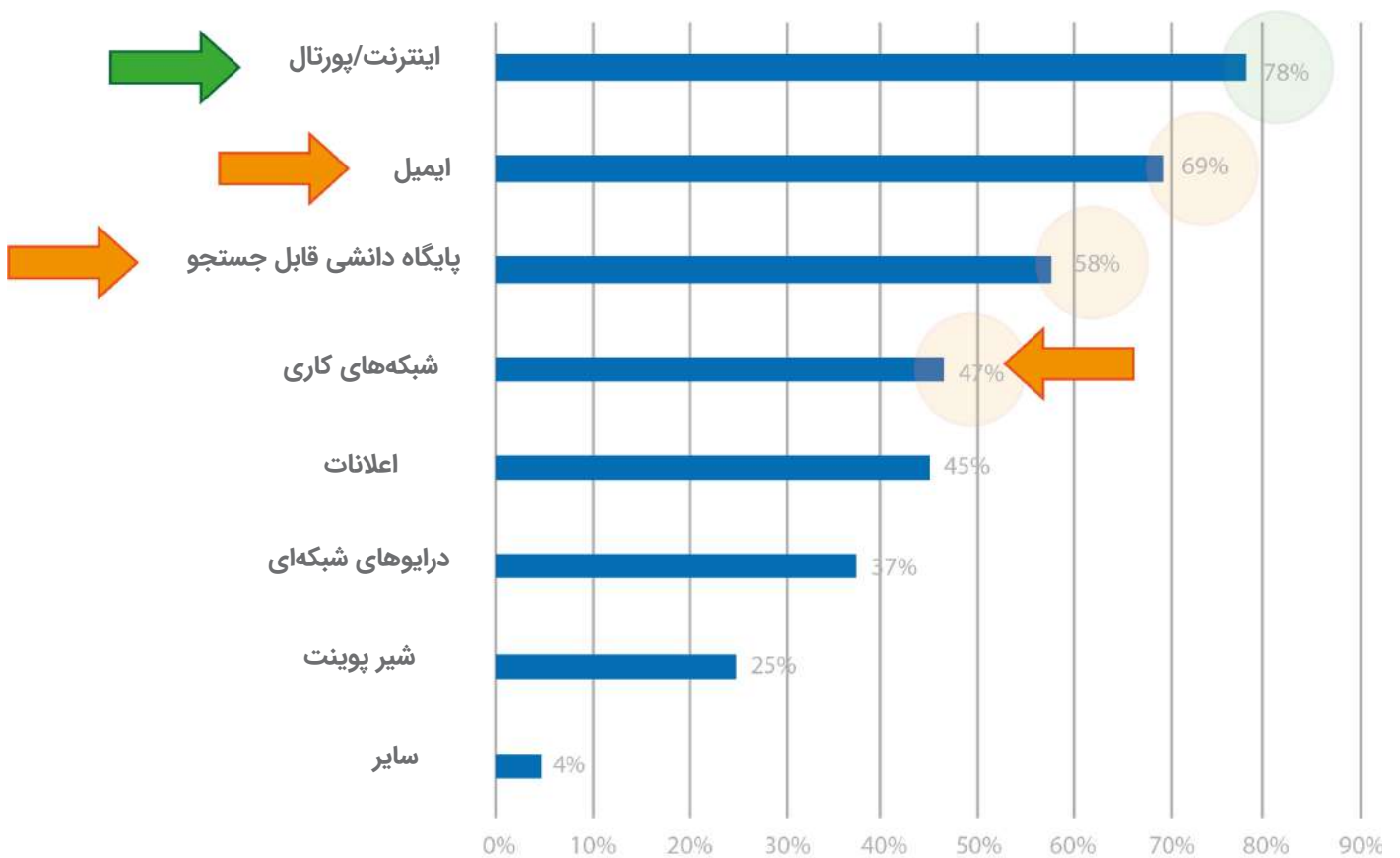
استفاده از اینترنت و پورتال‌ها: ۷۸٪ پورتال‌ها

موتورهای جستجو: کمتر از ۶۰٪ موتورهای

کسب اطلاعات از همکاران: ۶۴٪

نتایج کامل این نظرسنجی را در نمودار زیر مشاهده می‌کنید:

### کارکنان چگونه به اطلاعات سازمان دسترسی دارند؟



۱ پیشرفت مداوم در برابر پروژه کوتاه مدت

۲ چهار دست و پا، قدم‌زنان، دویدن، پرواز

۳ تعیین مالکیت

۴ تقویت مشارکت کارکنان

۵ استفاده از بازخورد و اطلاعات جهت بهینه‌سازی

۱. پیشرفت مداوم در برابر پروژه کوتاه‌مدت: اولین به روش درباره تغییر ذهنیت و آماده‌سازی خود و موسسه در دستیابی به مدیریت دانش جهت پیشرفت مستمر و مداوم است. چرا؟ از آنجاکه مدیریت دانش پروژه‌ای مقطعی نیست، به‌طور کامل ذهنیت یک پروژه کوتاه‌مدت را فراموش کنید. ایجاد زیرساخت فنی برای پایگاه دانش ممکن است اما دانش شما باید به‌عنوان موجودی زنده و نیازمند به‌مرور و مدام بهبود در نظر گرفته شود.

۲. چار دست‌وپا، قدم‌زنان، دویدن، پرواز: رویکردی صعودی داشته باشید. با انتخاب یک یا دو گروه عملکردی در تیم کاری خود، مانند متخصصان یا پذیرندگان اولیه پروژه شروع کنید. از این طریق به تدریج پایه دانش جدید بهبود یافته و می‌توانید فرمت جدید را به گروه‌های بیشتر در طول زمان بسط دهید و فرصت‌هایی برای بهبود روند جریان کار در طول فرآیند بازبینی، تصویب و تأیید محتوا ایجاد کنید. برای نهادها و مؤسسات مالی که حجم قابل توجهی از محتوا دارند، رویکرد مرحله‌ای ضامن تسریع در اجرای دانش‌های جدید و بهره‌گیری از ارزش‌های حاصله می‌شود.



۳. تعیین مالکیت: در مدیریت دانش مالکیت و پاسخگویی از اهمیت زیادی برخوردار هستند. تعیین مالکیت پایگاه دانش در موسسه مالی به شما امکان ایجاد یک بایگانی خوب از گردش کار، ساختار و محتواهای موجود را می‌دهد. این امکان سبب سازگاری اقداماتی مانند عنوان و قالببندی محتوا به‌عنوان اصول مهم بهینه‌سازی موتور جستجو (SEO) پایگاه دانش، می‌شود. (ضرورت استفاده پایگاه دانش از موتورهای جستجو)

۴. تقویت مشارکت کارکنان: در صورت عدم استفاده افراد از پایگاه دانش، ایجاد و اجرای مدیریت دانش چه مزیتی دارد؟ مؤسسات مالی با بیش‌ترین موفقیت در مدیریت دانش، کارمندان خود را به حرکت وا می‌دارند و آنها را به استفاده مداوم از پایگاه دانش تشویق می‌کنند.

کارمندان را در نام‌گذاری و شخصیت‌دهی پایگاه دانش جدید مشارکت داده و آنها را در جریان تغییرات و به‌روزرسانی‌های آن قرار دهید. برای ایجاد یک برنامه ارتباطی و آموزشی قوی وقت بگذارید و از بازی‌سازی و مسائل انگیزشی مانند پاداش و... برای بهبود سطح مشارکت کارکنان بهره‌گیری کنید.

۵. استفاده از بازخورد و اطلاعات به منظور بهینه‌سازی: کارمندان بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری با هر شرایط و مسئولیتی برای انجام موفقیت‌آمیز کار خود به دانش احتیاج داشته و بهره‌مندی از پایگاه دانش متمرکز برای مؤسسات مالی بسیار حائز اهمیت است بنابراین آخرین به‌روزش، بهینه‌سازی و بهبود پایگاه دانش است. از آنجا که دنیای خدمات مالی دائماً در حال تغییر است استفاده همزمان از تجارب و بازخوردهای کارکنان و اطلاعات موجود در سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد پایگاه دانش کمک شایانی کند. با تجهیز این پایگاه به ابزارهای تجزیه و تحلیل داده مانند گوگل آنالیتیکس می‌توانید شکاف دانشی سازمان را سریع‌تر و دقیق‌تر از گذشته شناسایی کنید.



منبع: <https://silvercloudinc.com/blog/knowledge-management-best-practices-for-bank-credit-union>



## کنفرانس بین‌المللی استراتژی‌ها و فن‌آوری‌های مدیریت دانش ۲۰۲۱ انگلستان، لندن ۲۱-۲۲ اکتبر ۲۰۲۱

کنفرانس بین‌المللی استراتژی‌ها و فن‌آوری‌های مدیریت دانش، به منظور گردآوری فعالان دانشگاهی، محققان و پژوهشگران برجسته برای تبادل و به اشتراک گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه جنبه‌های مختلف استراتژی‌ها و فن‌آوری‌های مدیریت دانش برگزار می‌شود.

این کنفرانس در تلاش است تا بستری مناسب جهت بحث و تعامل میان رشته‌ای در مورد جدیدترین نوآوری‌ها، ابزارها و همچنین چالش‌های عملی موجود و راه‌حل‌های پذیرفته شده در زمینه استراتژی‌ها و فن‌آوری‌های مدیریت دانش فراهم سازد.

برخی از محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر می‌باشد:

- انتقال دانش و خبرگی
- مدیریت فرآیند کسب و کار
- ارتباط، همکاری و اشتراک اطلاعات
- کتابخانه‌های دیجیتال
- دولت الکترونیک
- آموزش الکترونیکی
- انجمن‌های خبرگی (COP)
- سیستم‌های اطلاعاتی سازمانی
- اندازه‌گیری میزان تأثیر مدیریت دانش
- امنیت اطلاعات
- تسهیل نوآوری
- سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند
- استراتژی‌ها و پیاده‌سازی KM
- پروژه‌های مدیریت دانش

- سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- حافظه سازمانی
- ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش

### تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده / متن کامل: ۱ دسامبر ۲۰۲۰

اعلان پذیرش / رد: ۱۵ دسامبر ۲۰۲۰

ثبت نهایی مقاله: ۲۳ جون ۲۰۲۱

برگزاری کنفرانس: ۲۱ و ۲۲ اکتبر ۲۰۲۱

<https://waset.org/knowledge-management-strategies-and-technologies-conference-in-london-2021-october>

آدرس سایت:



سحر یاقوتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش



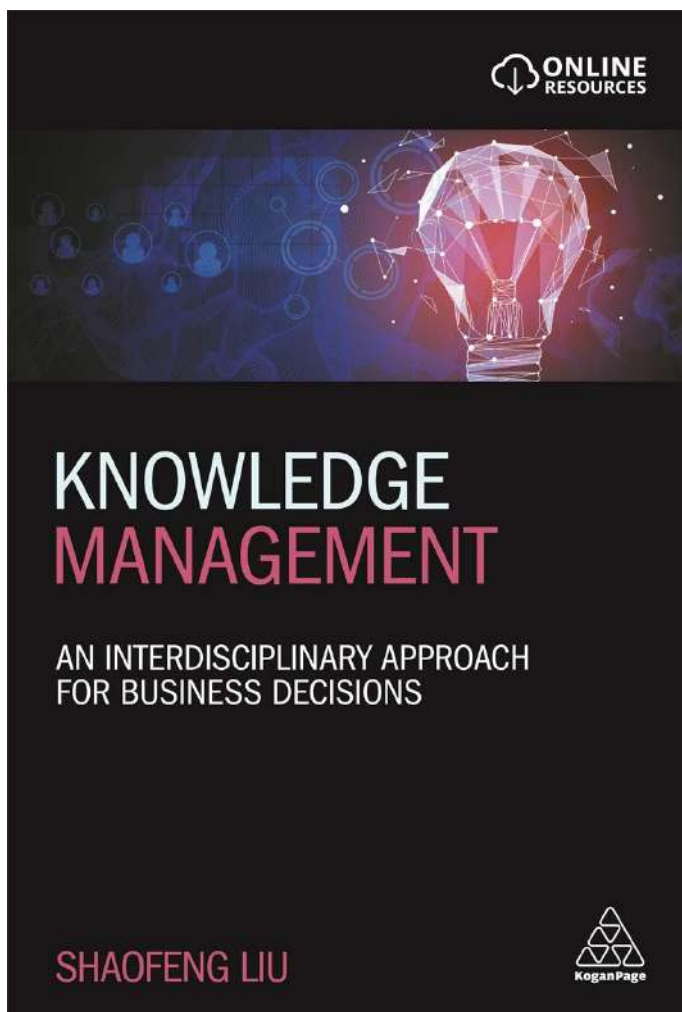
## معرفی کتاب

مدیریت دانش:

رویکردی میان رشته‌ای برای تصمیمات تجاری

از آنجا که اقتصاد دانش محور به طور فزاینده‌ای در سراسر جهان اهمیت یافته، تبدیل دانش سازمانی به مزیتی رقابتی ضروری است. این کتاب مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌های کلاسیک و پیشرفته مدیریت دانش را با استفاده از ساختاری منطقی ارائه می‌دهد و شامل ساختار دانش، چرخه حیات دانش و نحوه ادغام مدیریت دانش با تصمیم‌گیری تجاری است. کتاب شامل ۹ بخش زیر است:

- **مدیریت دانش:** تعاریف، مفاهیم، مدل‌ها، اهمیت و رویکردهای مدیریت دانش
- **دانش ضمنی و صریح:** طبقه‌بندی دانش‌ها براساس مدل SECI
- **فرآیند مدل‌های چرخه عمر مدیریت دانش:** مراحل اصلی و مدل‌های چرخه عمر مدیریت دانش
- **یادگیری سازمانی:** چارچوب یادگیری سازمانی، مدیریت حافظه سازمانی و انواع یادگیری‌های فردی، گروهی و غیره
- **سازمان یادگیرنده:** تعاریف، مدل‌ها و موضوعات مقطعی در مدل‌های مختلف سازمان یادگیرنده
- **فرهنگ سازمانی برای اشتراک دانش و یادگیری:** مفهوم فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی
- **انجمن‌های خبرگی:** تعاریف، ویژگی‌ها، انواع و چرخه عمر انجمن‌های خبرگی



- **حدود و مرزهای دانش و مکانیزم‌های مرزبندی:** حدود و مرزهای دانش و مرزبندی فعالیت‌های دانش در برنامه‌های صنعتی
- **شبکه دانش:** ویژگی‌های ساختاری شبکه‌های دانشی سازمان
- **مدیریت ریسک دانش در زمان اجرای نوآوری**

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.

