



۳	۱- مدیریت دانش به عنوان باغبان
۴	۲- ممیزی مدیریت دانش
۷	۳- مدیریت دانش در صنایع مس
۹	۴- یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱	۵- مدیریت دانش در شرکت شل
۱۲	۶- گزارش برگزاری کارگاه تخصصی مدیریت دانش در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی
۱۳	۷- دانش و مدیریت دانش باز
۱۷	۸- چگونه مدیریت دانش چریکی را به کار ببریم؟
۱۹	۹- نقش مدیریت دانش در مدیریت بحران
۲۲	۱۰- معرفی کنفرانس
۲۳	۱۱- معرفی کتاب: پارادایم مدیریت دانش



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۳۱ / آبان ۱۳۹۶

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، ساسان رستم نژاد، عالیه سلیمیان، فرید آقار، سارا کرمی، نریمان نظافتی، احمد سپهری، حسن دوست‌آذر، ارژنگ یزدی

ویراستار: فاطمه فصیحی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمبر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

حمایت از نهال‌های جدید استفاده می‌کند لازم است تا از وجود فناوری برای پشتیبانی از اقدامات مدیریت دانش اطمینان حاصل کنید.

◆ کاشت بذر. کاشت بذر همان اجرای پروژه پایلوت، انجمن خبرگی آزمایشی و دارایی دانشی اولیه است که در واحدهایی که بیشترین ارزش دانش و بیشترین تقاضا را دارند پیاده سازی می‌کنید.

◆ آب دادن و حاصلخیز کردن (کود دادن) برای رشد دانه‌ها: به عنوان مدیر دانش بذرهای اولیه در باغ مدیریت دانش به پشتیبانی شما نیاز دارند. شما نیاز دارید تا در کنار رهبران انجمن خبرگی، صاحبان دانش و کارکنان پروژه برای اجرای اقدامات اولیه فعالیت نمایید.

◆ تکثیر رشد. بعضی از گیاهان در باغ مدیریت دانش بخوبی رشد می‌کنند. راز موفقیت این گیاهان را پیدا کنید و بدنبال تولید و رشد آنها در جای دیگر باشید. همانطور که یک باغبان قلمه‌ها و دانه‌ها را از بخش‌های حاصلخیز باغ می‌گیرد، شما نیز موفقیت‌های پیشین را تکرار کنید.

◆ از بین بردن علف‌های هرز و آفات. اگر مانعی برای رشد مدیریت دانش وجود دارد مانند انگیزه ناکافی، رفتارهای نامناسب در انجمن خبرگی؛ باید آنها را بررسی کنید و پیش از گسترش آن، آنها را از میان بردارید. به عنوان مثال انگیزه رقابت داخلی پیش از اینکه موجب توقف مدیریت دانش شود باید حذف شوند.

اغلب افراد، دانش را به عنوان یک اکوسیستم یا موجود ارگانیک در نظر می‌گیرند. در این صورت مدیریت دانش و مدیر دانش چگونه تعریف می‌شوند؟

اکوسیستم یک استعاره جالب و خوب برای دنیای دانش در سازمان است. دانش چیزی است که رشد می‌کند و توسعه می‌یابد؛ بنابراین می‌تواند منتشر و پراکنده شود. دانش چیزی شبیه به یک ماشین یا کارخانه نیست که بصورت فیزیکی مدیریت شود، بلکه نیاز به به پرورش و مراقبت دارد. از این رو باغ یک استعاره مناسب برای دانش است.

مدیر دانش در این استعاره، باغبان است. باغبان برای تولید میوه، گل و یا سبزیجات باید به سختی کار کند و باغ نیاز به مدیریت برنامه‌ریزی شده دارد. فرض کنید می‌خواهید باغ دانشی در سازمان داشته باشید تا برای ذی‌نفعان کلیدی، دانشکاران، مدیریت و مشتریان بیرونی ارزش خلق کنید. اگر بدنبال خلق ارزش از باغ هستید، باید شرایط مساعد را فراهم کنید در غیر این صورت علف‌های هرز و خار رشد خواهند کرد. شما وظایف متعددی دارید:

◆ آماده کردن و حاصلخیز کردن زمین. برای باغبانی و مدیریت دانش، شما نیاز به شرایط خوب و مناسب برای رشد هستید. تغییر فرهنگ و آماده کردن شرایط وظیفه شماست. همچنین شما نیاز به فراهم نمودن پشتیبانی از زیرساخت‌ها دارید. مانند یک باغبان که از میله‌ها و درختچه‌ها برای





عالیه سلیمیان
مدیر تحقیق و توسعه

ممیزی چارچوب مدیریت

همه سازمان‌ها، مولفه‌هایی از مدیریت دانش را دارند حتی پیش از اینکه اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش تحت این نام نمایند. با این وجود مولفه‌های مهم چارچوب مدیریت دانش از قلم افتاده‌اند و بین مولفه‌ها یکپارچگی وجود ندارد. سازمان‌ها معمولاً ارزیابی چارچوب مدیریت دانش را در مراحل آغازین پیاده‌سازی مدیریت دانش به منظور شناسایی شکاف‌ها انجام می‌دهند و اقدامات لازم را برای تکمیل و یکپارچگی چارچوب مدیریت دانش انجام می‌دهند. به عنوان مثال زمانی که چارچوب مدیریت دانش شامل مولفه فرآیند، کارکنان، فناوری و راهبری باشد؛ ممیزی چارچوب مدیریت دانش بدنبال بررسی ابعاد زیر است:

انتقال دانش از طریق بحث و گفتگو؛
کسب دانش از طریق ضبط، مستندسازی و کدگذاری؛
مدیریت دانش کسب شده از طریق هم‌افزایی و ترکیب؛
جستجو و بکارگیری دانش؛
نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که موارد فوق را پشتیبانی می‌کنند؛
فرآیندهایی که اقدامات ذکر شده را پشتیبانی می‌کنند؛
فناوری‌هایی که اقدامات ذکر شده را پشتیبانی می‌کنند؛
سیستم راهبری که بدنبال توسعه و حفظ رفتارهای مورد نیاز و

- ممیزی مدیریت دانش همواره یک ایده مناسب و مفیدی است اما لازم است پیش از شروع آن، هدف ممیزی و کاربری نتایج ارزیابی مشخص شود. انواع مختلفی برای ممیزی مدیریت دانش وجود دارد:
- ♦ ممیزی چارچوب مدیریت دانش به منظور شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود برای ایجاد یک برنامه اجرایی
- ♦ ممیزی فرهنگ مدیریت دانش برای تدوین برنامه و استراتژی به منظور تقویت مولفه‌های فرهنگی و حذف موانع
- ♦ ممیزی دانش برای شناسایی دانش‌های مورد نیاز و اولویت‌بندی اقدامات مدیریت دانش
- ♦ ممیزی انجمن‌های خبرگی برای کمک به طی کردن مراحل توسعه آن‌ها
- ♦ بلوغ سنجی مدیریت دانش برای درک سریع نقاط قوت و قابل بهبود
- ♦ ممیزی استانداردهای مدیریت دانش برای اعتبار بخشی اهداف





پشتیبانی از موارد فوق می‌باشد.

برای کسب دانش جدید انجام می‌دهند تا اینکه بر دانش فعلی خود متکی باشند.

- به اشتراک گذاری: کارکنان دانش خود را بجای حفظ آن در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- تعامل در برابر رقابت: مشارکت برای موفقیت همکاران
- یادآوری در برابر فراموشی: حفظ و نگهداری تصمیمات، دانش و اطلاعات به عنوان یک مرجع برای آینده و بهره‌گیری از آنها
- داشتن برنامه بلند مدت: کارکنان تصویر بزرگی را در نظر دارند و تلاش می‌کنند تا با اقدامات مناسب به چشم انداز بلند مدت سازمان کمک کنند.
- تعالی سازمانی: سازمان همواره بدنبال بهبود در عملکرد می‌باشد.

ممیزی دانش

در این که مدیریت دانش برای سازمان ارزش خلق می‌کند شکی نیست اما مدیریت دانش به سرمایه‌گذاری و انجام اقدامات لازم نیاز دارد. یکی از ملاحظات مهم، اولویت‌بندی فعالیت‌های مدیریت و تمرکز بر موضوعات دانشی با بالاترین اولویت است.

دانش یک سازمان ممکن است بی نهایت باشد و مدیریت تمام دانش سازمان امکان‌پذیر نیست. در برخی موارد، مدیریت دانش بدلیل عتدم اولویت‌بندی اقدامات و نبود توافق بر روی موضوعات دانشی مهم و حیاتی برای سازمان یا حتی برای یک حوزه کارکردی شکست می‌خورد. (دانش حیاتی دانشی است که برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری هستند). دانش حیاتی می‌بایست بر اساس معیارهای مورد توافق اولویت‌بندی شوند.

معمولا ممیزی چارچوب مدیریت دانش از طریق مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها یا در یک کارگاه انجام می‌شود. خروجی این ممیزی، شناسایی مولفه‌های مدیریت دانش، شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود، مقایسه با سازمان‌های برتر و اقدامات پیشنهادی برای پیاده‌سازی راهکارهای مناسب برای سازمان می‌باشد.

ممیزی فرهنگ مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش به فرهنگ سازمان گره خورده است، یک فرهنگ پشتیبان، پیاده‌سازی مدیریت دانش را شتاب می‌بخشد در حالی که فرهنگ نامناسب یک مانع برای مدیریت دانش محسوب می‌شود. ممیزی فرهنگ مدیریت دانش در مراحل آغازین پیاده‌سازی مدیریت دانش به منظور تطابق توانمندسازها با موانع فرهنگی مدیریت دانش و اجرای آن در بازه‌های مناسب برای تغییر فرهنگ انجام می‌شود.

ممیزی فرهنگ مدیریت دانش بر مبنای ارزیابی و بحث و گفتگو در کانون‌های ارزیابی انجام می‌شود و موضوعات فرهنگی زیر را مورد بررسی قرار می‌دهد:

- رفتارهای باز در برابر رفتارهای بسته
- اعتماد در برابر بی اعتمادی (فیلتر کردن اطلاعات و دانش در ارتباط با همکاران)
- توانمند بودن کارکنان (توانایی اقدام بر روی دانش مستقل از تایید رهبران)
- یادگیرنده در برابر داننده: نشان دهنده ارزشی است که کارکنان

با توجه به موارد ذکر شده، در نظر گرفتن سوالات زیر کمک کننده خواهد بود:

- موضوع مهم فعلی
- موضوع مهم آتی
- سطح مستندسازی موضوع
- سطح فعلی انتشار دانش
- سطح بلوغ موضوع
- سطح خبرگی موضوع مورد نظر
- سطح خبرگی آتی مورد نیاز
- امکان جایگزینی دانش در صورت از دست دادن دانش
- ریسک از دست دادن دانش

ممیزی انجمن خبرگی تعدادی از ابعاد مرتبط با انجمن خبرگی را بررسی می‌کند. به عنوان مثال:

- رهبری و حمایت
- طرح توجیهی
- منابع و نقش‌ها
- مشارکت اعضا
- تحویل دادنی‌ها و فعالیت‌ها
- ارتباطات
- فرآیند
- فناوری
- پاداش
- سنجه‌ها

بلوغ مدیریت دانش

بلوغ‌سنجی مدیریت دانش، به عنوان یک بازنگری سریع از وضعیت فعلی مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود. بلوغ‌سنجی مدیریت دانش به عنوان یک راهنمای کلی می‌تواند مفید باشد. اما به ممیزی با جزئیات بیشتر برای نتیجه‌گیری لازم است. مدیریت دانش بیشتر تغییر گام به گام است تا یک فرآیند بلوغ و استفاده از شاخص بلوغ برای هر مولفه مدیریت دانش (به عنوان مثال انجمن خبرگی) گمراه کننده خواهد بود.

ممیزی استاندارد مدیریت دانش

استفاده از استانداردهای بین‌المللی مانند ایزو برای ممیزی مدیریت دانش به اعتبار بخشیدن به اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کمک می‌کند.

یک پیشنهاد مهم، پیاده‌سازی اسکن دانشی است که هدف آن، شناسایی دانش‌هایی است که نیاز به توجه دارد. اسکن دانش (یا ممیزی) کمک می‌کند تا حوزه‌های تمرکز برای مدیریت دانش تعیین شوند، جایی که مدیریت دانش بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کند و یا ریسک از دست دادن دانش را کم می‌کند.

ممیزی انجمن خبرگی

بسیاری از سازمان‌ها انجمن خبرگی را به عنوان بخشی از چارچوب مدیریت دانش معرفی می‌کنند. انجمن خبرگی یک راهکار موردی نیست، آنها با گذر زمان رشد می‌کنند و مراحل بلوغ را طی می‌کنند. ممیزی انجمن خبرگی، امکان دنبال کردن توسعه انجمن‌های خبرگی را فراهم می‌کند و خروجی ممیزی برای برنامه‌های آتی انجمن خبرگی می‌تواند بکار گرفته شود.





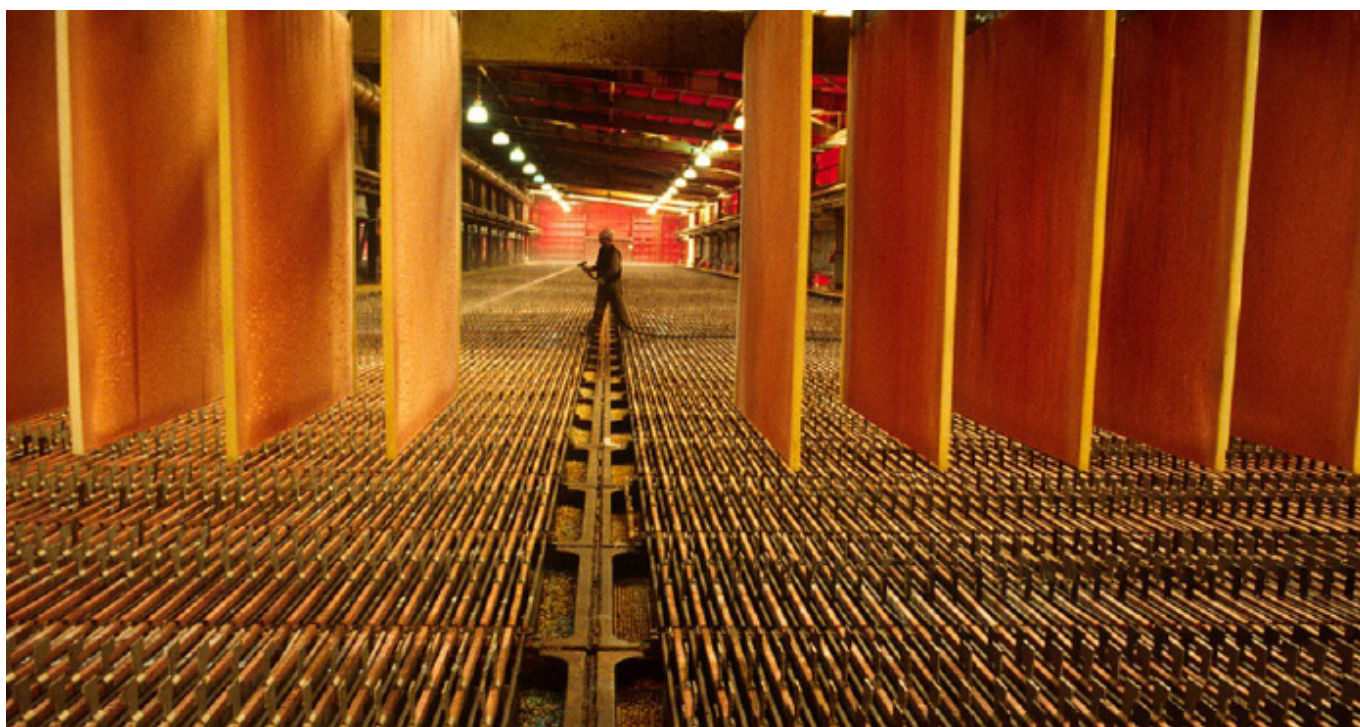
احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

و بهبود انگیزه کارکنان نیز کمک می‌کند. بسیاری از این راهکارها مانند جمع‌آوری بهترین روش‌های انجام کار، بهبود فرآیندهای کاری، پیاده‌سازی سیستم‌های اشتراک دانش و ایجاد پورتال‌های سازمانی توانسته‌اند مشکلات مختلفی را در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و معتبر دنیا حل کنند. مدیران سازمان‌های امروزی معمولاً به منظور دستیابی به دو هدف متفاوت اقدام به پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش می‌کنند. دسته‌ی اول که خیل عظیمی از مدیران را تشکیل می‌دهند، به کاهش هزینه‌های سازمان و منابع انسانی می‌انديشند. دسته‌ی دوم سعی دارند به کمک مدیریت دانش خلاقیت و نوآوری کارکنان را در سازمان ارتقا داده و به این ترتیب درآمد را افزایش دهند. کاهش هزینه از اهداف قابل‌سنجش و کوتاه مدت مدیریت دانش است اما مدیریت دانش در بلندمدت می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر و غلبه بر موانع ایجاد فرصت‌های بیشتری برای نوآوری و بهبود مستمر شود که این امر نیز خود باعث کاهش قابل توجهی در هزینه‌ها می‌شود.

مدیریت دانش مانند هر مقوله و دیدگاه مدیریتی دیگر، از زمان تولد خود تا کنون سیر تکاملی را پشت سر نهاده است. بهره‌گیری از رویکردهای مدیریت دانش در شرکت‌های مطرح دنیا و در صنایع مختلف بیش از دو دهه قدمت دارد و نتایج ملموسی از پیاده‌سازی تکنیک‌ها و ابزارهای آن حاصل شده

یکی از مهم‌ترین تحولات جاری در جهان، بحث توسعه جهان آینده، مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور است که شکل نوینی از اقتصاد را در جامعه بشری به وجود می‌آورد. در اقتصاد دانش‌محور تولید، توزیع و استفاده از دانش نقش اصلی و غالب را به منظور تولید ثروت ایفا می‌نماید. در این میان سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی می‌بایست در جهت بهره‌گیری از فضای حاکم بر چنین اقتصادی حرکت نمایند و در مسیر تحولات و تغییرات بنیانی گام نهند. در چنین عصری مدیریت هزینه‌های سازمان به عنوان یکی از عواملی کلیدی در عرصه رقابت به شمار می‌آید و سازمان‌هایی که از راهبردها و رویکردهای اجرایی مناسب در این خصوص بهره می‌برند وضعیت مطلوبی در بازارهای جهانی دارند.

مدیریت دانش به عنوان رویکردی سیستماتیک به خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها، یکی از مباحث مدیریتی نوینی است که در تصمیم‌گیری صحیح و دقیق در زمان مناسب، افزایش اثربخشی فرآیندها و بهبود قابلیت ارائه خدمات نقش مؤثری را بازی می‌کند و راهکارهای آن در سازمان‌ها و شرکت‌ها علاوه بر کاهش هزینه، به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، افزایش سهم بازار





برای شرکت را به وضوح آشکار کرد و نشان داد استفاده از توانمندی‌ها و ابزار IT در راستای پیشبرد اهداف مدیریت دانش نقش به‌سزایی دارند و تمام این اقدامات، شرکت ریو تینتو را به سمت یک استراتژی مدیریت دانش هماهنگ هدایت نمود. با این تجربه موفق، کارکنان ریو تینتو به این نتیجه رسیدند که این دستاورد در دیگر جنبه‌های عملیاتی نیز باید به کار گرفته شود.

کشور ایران با قرارگیری روی کمربند جهانی مس از ذخایر ارزشمندی برخوردار است که می‌تواند نخستین مزیت و برگ برنده برای توسعه صنعت مس باشد. اما همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، در اقتاد دانش محور تولید، توزیع و استفاده از دانش نقش کلیدی را ایفا می‌کند و وجود منابع معدنی به تنهایی نمی‌تواند موجب حفظ مزیت رقابتی بلند مدت برای صنعت مس کشور شود. ضرورت توسعه رویکردهای مدیریت دانش در صنعت کشور به ویژه صنایع معدنی به عنوان صنایع مادر کاملاً مشهود است. در سالیان اخیر شرکت‌هایی نظیر فولاد مبارکه اصفهان، فولاد خوزستان، هلدینگ میدکو و ... با الگو برداری از شرکت‌های پیشرو در زمینه مدیریت دانش فعالیت‌های قابل توجهی را در این حوزه انجام داده‌اند. شرکت ملی صنایع مس ایران نیز به عنوان قطب صنعت مس در کشور با درک ضرورت‌های مدیریت دانش از سال ۹۳ اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش نموده است.

فعالیت‌های اولیه در راستای ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش در منطقه کرمان آغاز شد و طی دو سال اخیر با توسعه پایلوت‌های اجرایی در حال انجام است.

امید است با تداوم حمایت رهبران شرکت از مدیریت دانش، دانش کارکنان به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های ناملموس شرکت در کنار سایر سرمایه‌های ملموس بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد و شرکت ملی صنایع مس ایران به عنوان یک شرکت دانش محور در عرصه جهانی جایگاه مورد نظر را کسب نماید.

است. به عنوان نمونه شرکت‌های نظیر کودلکو، فریپورت مکموران، بی‌اچ‌پی بیلیتون، ریو تینتو و ... در صنعت مس از رویکردهای مدیریت دانش استفاده می‌کنند که در ادامه اشاره کوتاهی به آن می‌شود. کودلکو (شرکت ملی مس شیلی) شرکت دولتی استخراج معدن شیلیایی است، که در زمینه تولید مس، مولیبدن، رنیوم، نقره و طلا فعالیت می‌کند و هم‌اکنون با استخراج بیش از ۱,۶۶ میلیون تُن در سال، به‌عنوان بزرگترین تولیدکننده مس در جهان شناخته می‌شود. این شرکت در سال ۱۹۵۵ از ادغام چند شرکت معدنی خارجی راه‌اندازی شد و در سال ۱۹۷۶ در پی ملی‌سازی این شرکت، مالکیت آن در اختیار دولت شیلی قرار گرفته است. این شرکت با توسعه یک مدل یکپارچه در راستای ایجاد هماهنگی بین برنامه‌های یادگیری سازمانی و اهداف کلان کسب و کار، توسعه مدیریت دانش را به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی شرکت در نظر گرفته است.

برنامه‌های مدیریت دانش در این شرکت با هدف ارتقاء سطح یادگیری و خلاقیت کارکنان اجرا می‌شود و شاخص‌هایی برای سنجش نتایج حاصل از آن نیز تدوین شده است.

ریو تینتو شرکت چندملیتی بریتانیایی-استرالیایی استخراج فلزات می‌باشد که در تلاش است، همواره از مزیت‌های رقابتی حاصل از دانش کارکنان و تنوع محصولات به صورت توانمند استفاده نماید. این شرکت از سال ۱۹۹۹ پیاده‌سازی مدیریت دانش را با راه‌اندازی وبسایت اینترنتی در مورد مسائل ایمنی آغاز نمود. این سایت به یک ابزار موفق برای اشتراک‌گذاری یادگیری حاصل از حوادث ایمنی، جمع‌آوری و به‌اشتراک‌گذاری آمار عملکرد ایمنی و همچنین انتقال سیاست‌ها و استانداردهای ایمنی تبدیل شد. از نتایج استفاده از این وبسایت بهبود عملکرد ایمنی شرکت بود به طوری‌که در یک بازه زمانی یک ساله حوادث ۲۴ درصد کاهش یافت.

پروژه انجام شده یک گام بسیار ارزشمند در زمینه مدیریت دانش بود و ارزش ایجاد شده از به‌اشتراک‌گذاری دانش

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری؛ راهکاری برای افزایش تجربه خوشایند مشتری



فرید آقالر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مشتریان به شدت افزایش یافته و مزایای بسیاری را به همراه دارد. مدیریت ارتباط با مشتری دانش محور در زمینه‌های زیر به سازمان‌ها کمک می‌کند:

- یک رویکرد منسجم به شما کمک می‌کند تا عادات و الگوهای خرید مشتریان را با جزئیات تحلیل نمایید و همچنین اطلاعات لازم را به کارمندان مرتبط با مشتری ارائه می‌کند.
- با شفاف سازی و پاسخ دهی سریعتر به مشتریان، آنها را به مشتریانی راضی‌تر و وفادارتر تبدیل خواهید کرد.
- تشویق کردن مشتریان راضی به خرید بیشتر همواره آسانتر بوده است و این امر با یکپارچگی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری محقق می‌شود.
- جمع‌آوری و دریافت بازخورد از مشتریان بسیار آسانتر و سریع‌تر خواهد شد و زمان معرفی محصولات جدید به بازار کاهش می‌یابد.

امروزه سازمان‌ها در تلاشند تا با جمع‌آوری داده‌های بیشتر بتوانند چابک‌تر و ناب‌تر فعالیت کنند و این موضوع باعث رشد قارچ‌گونه مخازن اطلاعاتی در اطراف آنها شده است. اما درک، فهم و تحلیل این حجم از اطلاعات و استفاده آن در جهت منافع سازمان امری مشکل است که نیازمند دید جامع و گسترده به تمامی این سیستم‌ها و طراحی هوشمندانه ارتباطات میان آنها می‌باشد. به عنوان نمونه می‌توان به نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری و نرم افزارهای مدیریت دانش اشاره کرد. در این خصوص شاهد دو رویکرد متفاوت در دنیا هستیم. یکی توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری، تنها برای پوشش نیازهای ارتباط با مشتری و دیگری یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری که چالش‌های بزرگتری را برای سازمان بوجود می‌آورد.

از یک سو آنها می‌بایست تمام اطلاعات مرتبط را که معمولاً در کل سازمان پراکنده شده‌اند با یکدیگر تطبیق دهند و از سوی دیگر می‌بایست منابع مختلف این اطلاعات را یکپارچه نمایند اما در صورتی که این چالش‌ها مدیریت شوند، میزان خدمات به





مدیریت تجربه مشتری CEM

می‌پرسند درحالی‌که اکثر آنها بدون توجه به نظر مشتری، یک تراول ۵۰ هزار تومانی به وی تحویل می‌دهند. این مزیت موجب ایجاد تجربه‌ای خوشایند در مشتری خواهد شد. مشتریان این بانک‌ها با لمس تجربه‌ای متفاوت (هر چند کوچک) وفادارتر خواهند شد و از مشتریان گذرا به مشتریان وفادار تبدیل می‌شوند. لذا با قدرتمند سازی ابزارهای ارتباط با مشتریان و یکپارچه‌سازی آن با فرآیندهای مدیریت دانش سازمان می‌توان نیازهای جدید مشتریان را به سرعت شناسایی و تحلیل نموده و راهکار مناسب را با استفاده از تجمیع دانش سازمانی و خرد جمعی به سرعت ارائه داد تا مشتریان از تجربه‌ای لذت‌بخش بهره‌مند شوند. همچنین در صورتی که فرآیند انتقال نظرات مشتریان به واحدهای تصمیم‌گیرنده و توسعه دهنده محصولات جدید به نحو صحیح طراحی و اجرا شود، پاسخ بسیاری از نیازهای مشتریان را می‌توان از نظرات و پیشنهادات آنها استخراج کرده و به راه حل

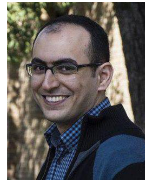
بسیاری مدیریت تجربه مشتری (Customer Experience Management) را شبیه و حتی زیر شاخه مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management) می‌دانند. گاهی ما با شنیدن تجربه مشتری و یا خواندن این مفهوم در جایی، کلماتی مثل رضایت و خوشنودی در ذهنمان شکل می‌گیرد در صورتی که تجربه صورتی گسترده تر از آنهاست. مدیریت ارتباط با مشتری با نگاه بر مشتریان سودآور و حفظ و ادامه ارتباط با آنها به عبارتی با دید مشتری محور شناخته می‌شود. اما مدیریت تجربه مشتری فقط به دنبال لبخند و رضایت مشتری نیست !!!

این تجربه به شکل یک پاسخ درونی از طرف مشتری دریافت می‌شود. شنیدن، دیدن و مدیریت این پاسخ (گاهی پاسخی در حد یک کلمه) باعث می‌شود که توجه به خواسته مشتری و یا با به وجود آوردن یک تجربه مطلوب برای او، مشتری موقت جذب و تبدیل به مشتری دائمی شود. آوردن یک تجربه مطلوب برای او، مشتری موقت جذب و تبدیل به مشتری دائمی شود.

مک الیستر، مدیر و رئیس سابق مدیریت، شرکت فورد موتور: «در اواخر دهه ۱۹۸۰ کیفیت وجه تمایز بود. در دهه ۱۹۹۰ برند وجه تمایز بود. برای دهه ۲۰۰۰، تجربه مشتری متمایزگر خواهد بود.»

به عنوان نمونه اخیراً مشاهده کرده‌اید که برخی دستگاه‌های عابر بانک در خصوص نحوه پرداخت پول خرد از شما سوال





نریمان نفاذتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

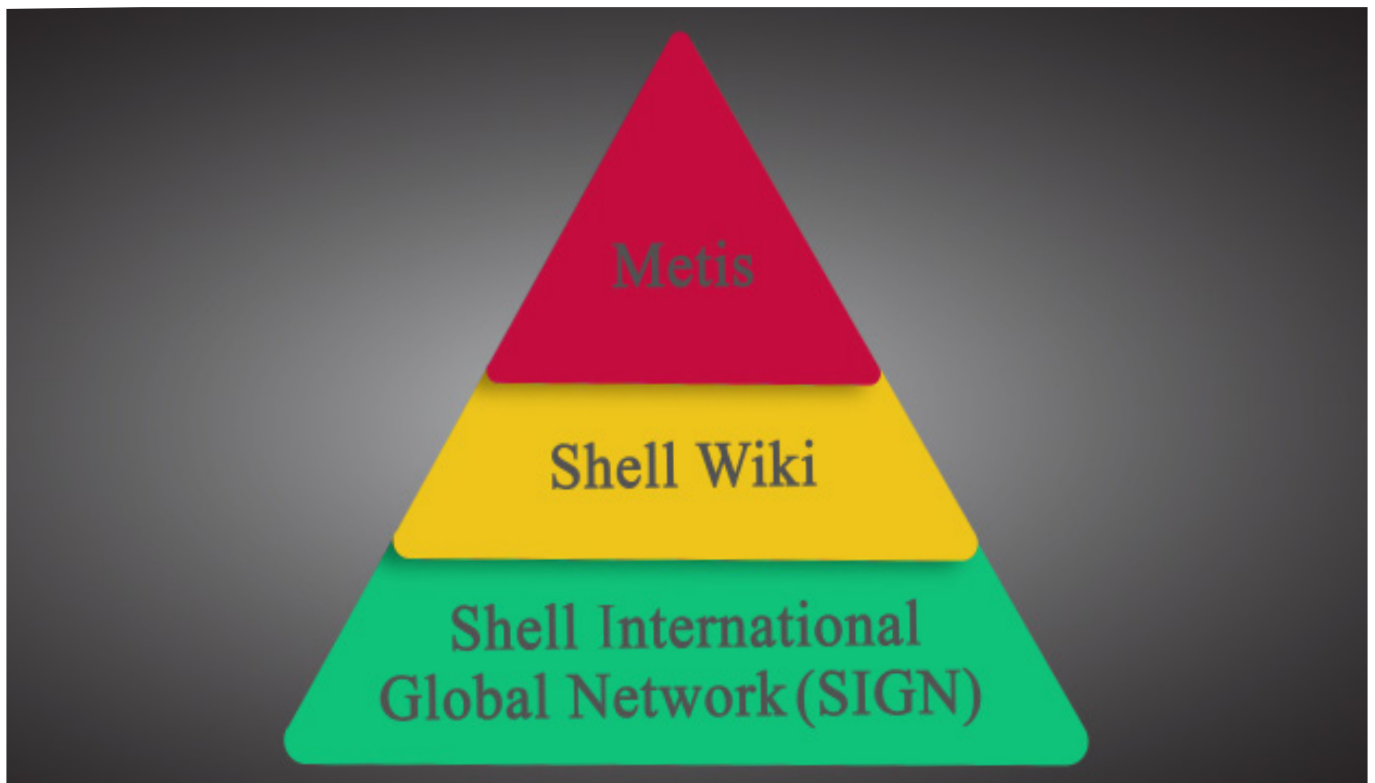
شل به منظور افزایش کار گروهی، تسهیم دانش و یادگیری کارکنان از یکدیگر، مجموعه‌ای از ابزار را بکار گرفت. این ابزار عبارتند از شبکه جهانی (SIGN، Shell Wiki و Metis). شامل شبکه جهانی (Shell International Global Network). شامل ۱۳ انجمن خبرگی آنلاین با بیش از ۳۰۰۰ عضو و دارای سه محور اصلی است: گروه مهندسی چاه، سطح و زیر سطحی. همچنین انجمن‌های خبرگی دیگری در زمینه‌های فناوری اطلاعات، منابع انسانی، بازرگانی، تامین قطعات و ... وجود دارد. Shell Wiki، یک اینترنت داخلی برای نگهداری دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی، مطالب آموزشی و سایر مستندات ضروری است. Shell Wiki یک دایره‌المعارف داخلی شرکت «از همه کارکنان، برای همه کارکنان» است.

در بالای هرم، Metis قرار دارد. هر تجربه ارزشمندی که قابلیت تکرار و تاثیر در کسب و کار دارد در این نرم‌افزار ثبت می‌شود. این نرم‌افزار Web base، به کارکنان برای دسترسی به دانش با کیفیت، ارزیابی شده و مرتبط با فعالیت‌شان کمک می‌کند. این نرم‌افزار شامل منابع دانشی مختلف مانند استانداردها، فناوری‌های مورد استفاده شل، تجارب و درس‌آموخته‌ها است. همچنین در این نرم‌افزار، افراد متخصص در هر زمینه شناسایی و مشخص شده‌اند تا از طریق بحث‌های گروهی انجام شده در نرم‌افزار، امکان دسترسی به دانش ضمنی کارکنان فراهم شود.

شرکت رویال داچ شل، در سال ۱۹۰۷ تاسیس شد و هم‌اکنون به‌عنوان بزرگترین شرکت فعال در زمینه انرژی، در بیش از ۹۰ کشور از جمله آمریکا، انگلستان، استرالیا، ایرلند و ... مشغول به فعالیت است. شل، نه تنها در زمینه فروش محصولات نفت و گاز فعال است، بلکه فعالیت‌های بسیاری نیز در زمینه‌های اکتشاف، پالایش، توزیع محصولات نفتی، تولید برق و انرژی‌های تجدید پذیر دارد.

هسته نوآوری در شرکت شل تحت عنوان «راه‌های جدید کار» بر اساس تفکر جهانی و فعالیت محلی است. راه‌های جدید کار، شامل چهار محور اصلی یعنی شبکه جهانی، مشاوره جهانی، تیم‌های پراکنده و مراکز برتری است. به عبارت دیگر تمرکز شل بر تسهیم دانش از طریق ایجاد گروه‌هایی متشکل از کارکنان با علائق، تجربیات و اهداف مشترک است تا تسهیم اطلاعات، تجربیات و نگرش‌ها به نتایج قابل محاسبه منتج شود.

مفهوم مورد نظر شل از «راه‌های جدید کار»، تاثیرگذاری مدیریت دانش در کسب و کار شرکت و ایجاد شبکه‌ای جهانی برای اجرایی کردن ایده‌هاست.



گزارش برگزاری کارگاه تخصصی مدیریت دانش در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی



سارا کریمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

طرح‌ها و پروژه‌های مختلف مدیریت دانش در حوزه نفت، و گاز و پتروشیمی تعیین شده بود که در قالب چهار کارگاه مجزا توسط مدرسان مختلفی ارائه شد، که موضوعات هر کارگاه عبارتند از:

- کارگاه اول: نقشه‌راه مدیریت دانش با استفاده از تحلیل استراتژی کسب و کار
 - کارگاه دوم: مدیریت درس‌آموخته‌های سازمانی، با استفاده از راهکارهای خلاقانه شرکت شل
 - کارگاه سوم: بازتعریف مدیریت دانش در استانداردهای داخلی و جهانی
 - کارگاه چهارم: راهکارهای نرم‌افزاری مدیریت دانش: مطالعه موردی نرم‌افزارهای داخلی و بین‌المللی
- در نهایت، پس از اتمام کارگاه‌ها و بر اساس نظرسنجی‌های انجام شده، رضایت شرکت‌کنندگان از کیفیت مطالب ارائه شده و تناسب موضوع دوره با نیازهای سازمان، حاکی از اثربخشی دوره بوده و همچنین استقبال شرکت‌کنندگان از صنعت‌محور بودن این دوره آموزشی، ضرورت و اهمیت برگزاری دوره‌های تخصصی مدیریت دانش در صنایع مختلف نظیر خدمات مالی، معدن و صنایع معدنی، بهداشت و درمان و ... را نشان می‌دهد.

نهمین کارگاه تخصصی مدیریت دانش، این بار در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی با همکاری مرکز آموزش مدیریت دولتی و شرکت مشاوران توسعه آینده در روزهای ۹ و ۱۰ آبان ماه سال ۱۳۹۶ در محل مرکز آموزش مدیریت دولتی با حضور مدیران و کارشناسانی از شرکت‌های مختلف نظیر پالایشگاه اصفهان، پالایشگاه آبادان، پتروشیمی رازی، پتروشیمی مبین، شرکت نفت و گاز پارس، شرکت تولید و توسعه انرژی اتمی، بانک مرکزی و ... برگزار شد.

هدف از برگزاری این کارگاه از یک سو اهمیت نقش مدیریت دانش در تحقق اهداف صنایع بالادستی و پایین‌دستی در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی، و از سوی دیگر گامی در راستای فراهم‌آوردن زمینه‌ها و بسترهای آموزشی لازم برای رشد منابع انسانی، افزایش ظرفیت‌ها و ارتقای دانش، تخصص و مهارت‌های کارکنان و مدیران بود.

سرفصل‌های این کارگاه تخصصی، بر اساس تجربه مشاوران توسعه آینده طی سیزده سال فعالیت در زمینه پیاده‌سازی





نریمان نفاذتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

دانش باز

دانش باز، به معنی داده‌ای باز و مفید است که قابلیت استفاده و بکارگیری مجدد دارد. وجه کلیدی باز بودن، شامل دسترسی آزاد، استفاده، توزیع مجدد و مشارکت همگانی و جهانی است. در یکی از تعاریف دانش باز، دانش و باز بودن بصورت مجزا تعریف می‌شوند:

دانش، مربوط به:

- محتوای موسیقی، فیلم و کتاب
- داده های علم، تاریخ، جغرافی و ...
- اطلاعات درباره دولت و سازمان هاست

و باز بودن به معنای وجود ساختاری به‌منظور برقراری ارتباط و حمایت از ترکیب و بکارگیری مجدد دانش است.

صفت free در زبان انگلیسی با یکی از این دو معنی به کار می‌رود: رایگان (برای قیمت صفر) و آزاد (بدون محدودیت یا با محدودیت کم). این ابهام در کلمه free می‌تواند در جاهایی که تمایز این دو معنی مهم است، باعث بروز مسائلی شود، چرا که این عبارات معمولاً در قوانین مرتبط با استفاده از اطلاعات مانند حق تکثیر و ثبت اختراع به کار می‌رود. اصطلاحات gratis و libre برای طبقه‌بندی مالکیت فکری در حوزه پروانه‌ها و محدودیت‌های قانونی آن‌ها، به طور خاص در مورد برنامه‌های رایانه‌ای، استفاده می‌شوند. اصطلاح gratis به معنای دسترسی به دانش بصورت رایگان و اصطلاح libre به معنای دسترسی به دانش بدون محدودیت است.

مقدمه

باتوجه به نیاز شرکت‌ها به نوآوری و ارتباط نزدیک مدیریت دانش و نوآوری، هم اکنون زمان حرکت به سمت «دانش باز» و «مدیریت دانش باز» است. در تئوری و اجرای مدیریت دانش سنتی، دانش درونی سازمان هدف اصلی است و دانش و جریان دانش بیرونی سازمان، نادیده گرفته می‌شوند، که همین موضوع ممکن است سازمان را به یک جزیره در محیط نوآوری باز تبدیل کند. «دانش باز» و «مدیریت دانش باز» مفاهیم جدیدی هستند که باید به منظور حفظ مزیت رقابتی سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرند. در ادامه به تعریف «دانش باز» و «مدیریت دانش باز» پرداخته می‌شود.

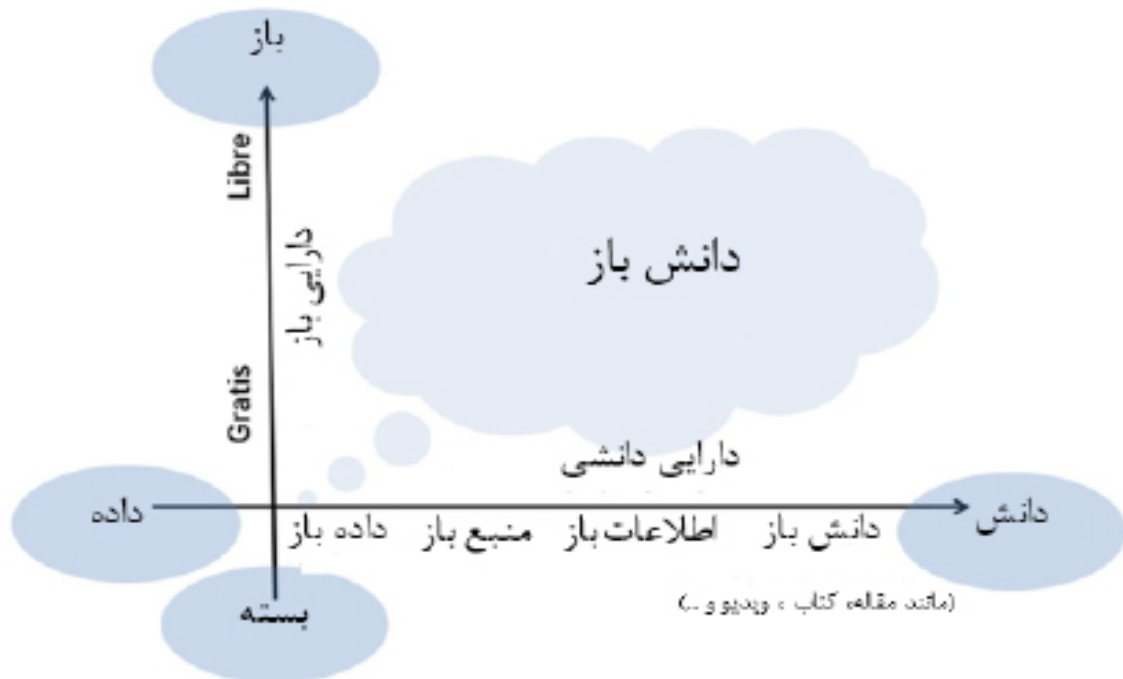
داده باز

داده باز، داده‌ای است که می‌توان بدون محدودیت و نیاز به اخذ مجوز و همچنین بصورت رایگان از آن استفاده کرد. امکان دسترسی در فرمت‌های گوناگون، ویرایش، ترکیب و بکارگیری مجدد از دیگر ویژگی‌های داده باز هستند.



دارایی دانش باز در دو بُعد تعریف می‌شود که در شکل نشان داده شده است. محور عمودی یا محور دارایی باز، به

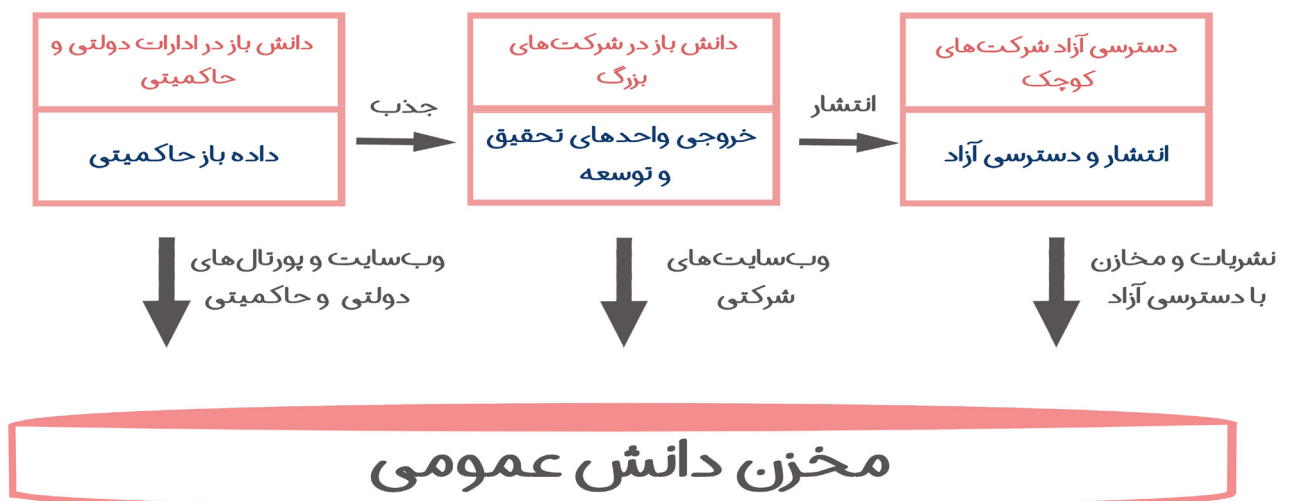
معنی فرآیند تغییر و پیشرفت از gratis به libre است.



دانش باز، در محیط باز نوآوری خلق می‌شود. محیط باز نوآوری، دارای چارچوب مالکیت فکری و منبع دانش عمومی است که در آن از توسعه، ارزیابی، استفاده و توزیع مجدد دانش حمایت می‌شود. در یک محیط باز، هر یک از بخش‌ها، قسمتی از محدودیت موجود در محیط را برای بخش دیگر از بین می‌برد و زنجیره دانش، بخش‌های مختلف را به هم متصل می‌کند. برای مثال، صنایع و شرکت‌ها از داده‌های بازی که از ادارات دولتی و حاکمیتی بدست آورده‌اند در بخش تحقیق و توسعه خود استفاده کرده و خروجی آن را بصورت مقالات و با دسترسی آزاد

منتشر می‌کنند. در این حالت، تعداد زیادی از کاربران عمومی می‌توانند همانند محققان آزمایشگاه‌های تخصصی، به دانش با کیفیت دسترسی داشته باشند.

در محیط باز نوآوری، رژیم مالکیت معنوی قدیمی به‌عنوان عامل «ضد نوآوری» در نظر گرفته می‌شود. برخی از شرکت‌ها سعی می‌کنند این رژیم انحصاری را تضعیف کرده و از بین ببرند. بنابراین، دانش باز علاوه بر یک الگوی دانش یک ساز و کار حاکمیتی نیز است.

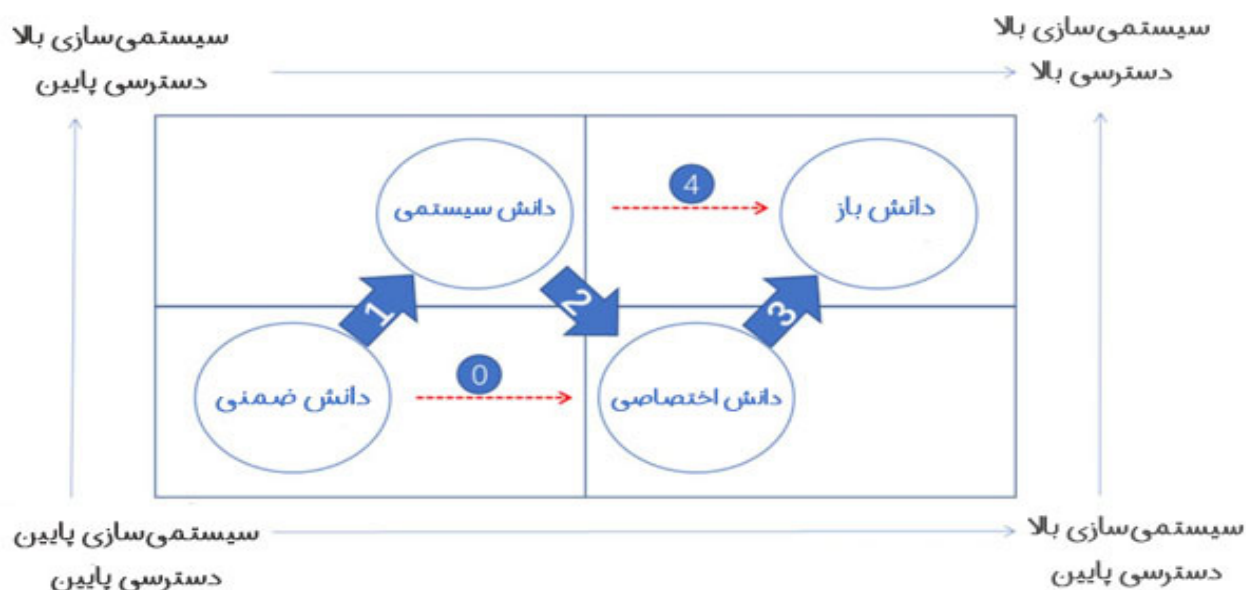


تعاریف مختلف دانش باز

از نقطه نظرهای گوناگون منظور از دانش باز در تبادلات علمی، برقراری ارتباط بین انواع مختلف اطلاعات باز برای پشتیبانی از ترکیب و استفاده مجدد از اطلاعات است. کشف، شناسایی، جذب دانش خارجی و یکپارچگی آن با دانش داخل شرکت، مبین معنی دانش باز مورد استفاده در کسب و کار است. همچنین، سیاست باز، دسترسی بدون محدودیت به خدمات، بهبود استفاده از منابع باز و ارتقا سطح خدمات عمومی به معنای ایجاد حاکمیت باز است.

مدل مدیریت دانش باز

این مدل شامل ۲ بعد (سیستمی و باز)، ۴ نوع دانش (دانش ضمنی، دانش سیستمی، دانش اختصاصی، دانش باز) و ۵ فرم تبدیل است. فرم تبدیل بین انواع دانش، عنصر کلیدی در این مدل است.



مالکیت شخصی (شماره ۰)

بهترین راه برای پنهان کردن دانش، حفظ آن در ذهن است. دانش ضمنی، دارایی دور از دسترس سایرین است و پس از سیستمی سازی، شانس ایجاد دانش باز فراهم می شود.

استراتژی مالکیتی (شماره ۲)

استراتژی مالکیتی بر امنیت و حریم خصوصی شبکه ها تاکید دارد و بر حق تالیف، تعیین سطوح دسترسی و طبقه بندی دانش متمرکز است. وجه اصلی این راهبرد، بر توجه به مالکیت معنوی معطوف است.

استراتژی سیستمی سازی (شماره ۱)

استراتژی سیستمی سازی مدیریت دانش، شامل ایجاد یک شبکه داخلی، بهینه سازی زیرساخت فناوری اطلاعات، غنی سازی مخازن دانشی سازمان و راه اندازی سیستم مدیریت دانش است. سرعت سیستمی سازی دانش در سازمان به کمک فناوری و پیاده سازی مدیریت دانش و بکارگیری روش هایی مانند مستندسازی، استانداردسازی، گزارش دهی و تدوین دستورالعمل در حال افزایش است چرا که دانش سیستمی، به عنوان یکی از دارایی های سازمان محسوب می شود.

استراتژی باز (شماره ۳)

این استراتژی، هسته مدل مدیریت دانش است. اکثر سازمان ها دارای ۳ نوع دانش (ضمنی، مالکیت فکری و سیستمی سازی شده) هستند و استراتژی دانش باز، نقش مکمل و متمم را دارد که می تواند به روند جدیدی تبدیل شود.

نقشه راه برای دستیابی به یک استراتژی باز

شناسایی	تعیین دارایی‌ها و نقشه راه
استفاده از رسانه‌های اجتماعی	یکپارچه سازی منابع داخلی و خارجی
راه‌اندازی انجمن‌های کاربری	گسترش کارکرد مدیریت دانش
اختراع باز	ایجاد یک پایگاه دانشی مشترک
دسترسی باز به صورت پیش فرض	ایجاد یک پلت فرم باز
	تقسیم بندی

Huawei استراتژی مالکیت فکری:

تاکید بسیار بر ثبت اختراع کاربردی و کسب رده اول ثبت اختراع در جهان در سال ۲۰۱۴
مدیریت سرمایه فکری و مالکیت سهام کارمندان برای کنترل نرخ هدر رفت استعداد

Xiaomi استراتژی باز:

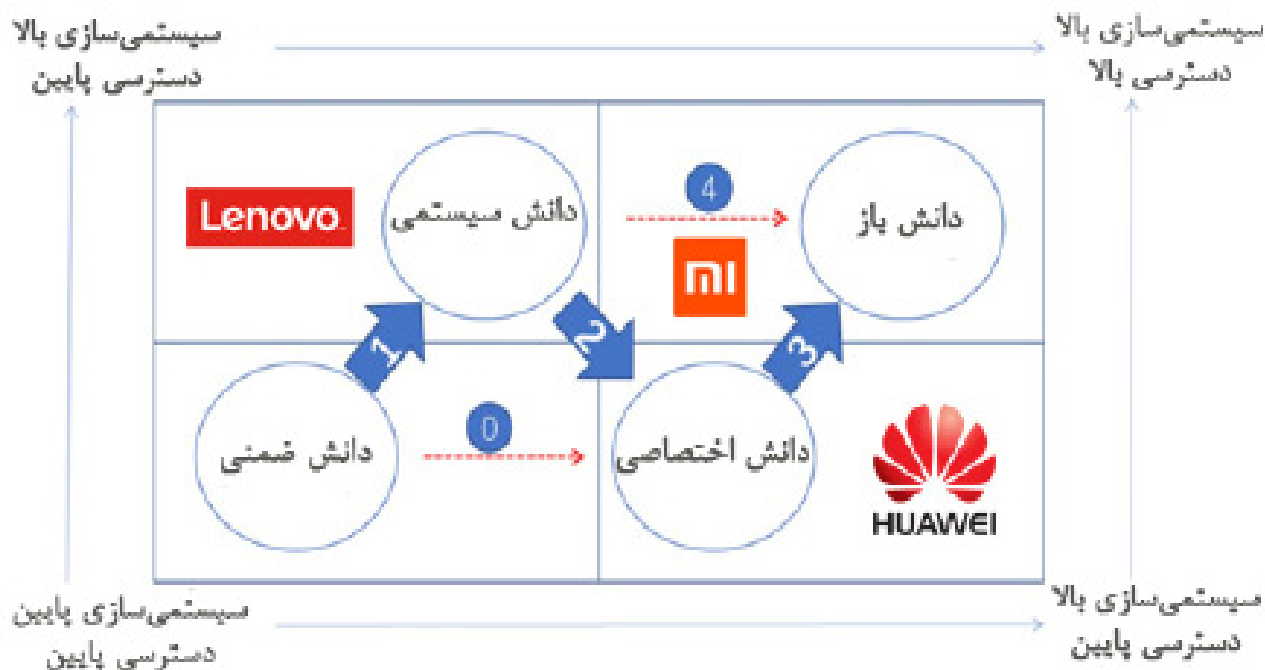
استفاده از روش‌های اجتماعی سازی برای معرفی دانش فنی به تمامی کارکنان.
ایجاد یک شبکه آنلاین برای شنیدن نظرات کاربران به منظور فرهنگ‌سازی در زمینه توجه به نظرات کاربران در تحقیق و توسعه .

تولد دانش باز (شماره ۴)

این حالت، حالتی ایده‌آل برای خلق دانش باز است. دانش سیستمی شده، بصورت دانش باز و از طریق اینترنت یا شبکه داخلی سازمان در دسترس همگان قرار می‌گیرد.
در ادامه شرکت‌هایی که هر کدام یکی از استراتژی‌ها را در اولویت خود قرار داده‌اند، معرفی می‌شوند:

Lenovo استراتژی سیستمی سازی:

شناسایی همه فعالیت‌ها در جریان کاری، تدوین مقاله دانشی و ذخیره آن در پایگاه دانشی
مشارکت همگانی کارکنان و مهندسان برای نوشتن مقالات دانشی





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار

به طور مشابه هدف مدیریت دانش چریکی، کار کردن مدیر دانش بدون شناخته شدن است تا زمانی که یک «انفجار بزرگ» روی دهد یعنی موفقیت چشمگیر و استراتژیک حاصل شود.

استراتژی مدیریت دانش چریکی

اولین گام در استراتژی مدیریت دانش چریکی، انتخاب محدوده عمل است. به طور مؤثر، می‌توان یک پروژه پایلوت مدیریت دانش را جستجو کرد که بتوان اجازه اقدام در آن حوزه را کسب کرد.

• اولین گام در استراتژی مدیریت دانش چریکی، انتخاب محدوده عمل است. به طور مؤثر، می‌توان یک پروژه پایلوت مدیریت دانش را جستجو کرد که بتوان اجازه اقدام در آن حوزه را کسب کرد.

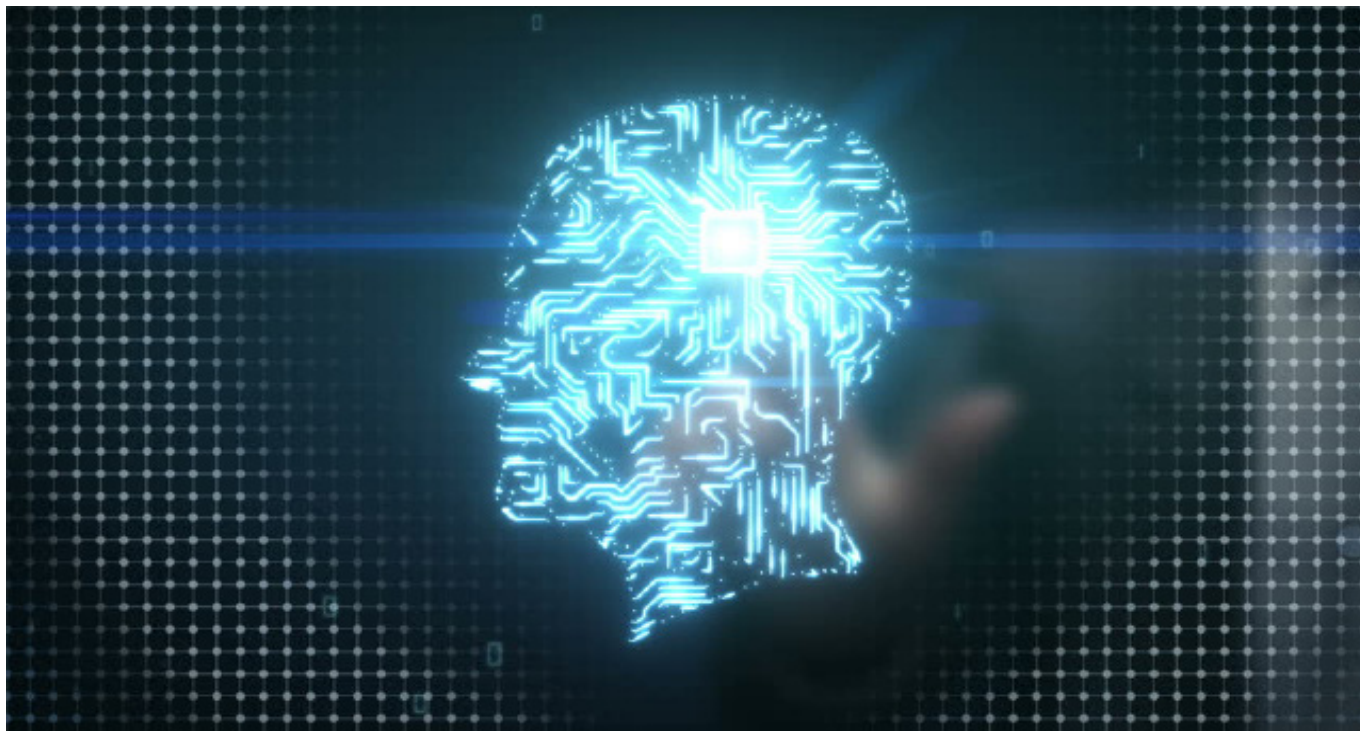
• اطمینان حاصل کنید که می‌توانید موفقیت‌ها را در قالب نیازمندی‌های کسب‌وکار به نمایش گذاشته و اندازه‌گیری کنید. بنابراین به معیارهای روشن و فرصتی برای ایجاد یک تغییر بزرگ نیاز داریم.

• اطمینان حاصل می‌نماییم که پتانسیل افزایش ظرفیت و گسترش موفقیت را داریم. بنابراین هنگامیکه پروژه پایلوت به اتمام رسید، موفقیت‌ها نه تنها به مدیر میانی حامی طرح، تحویل داده می‌شود، بلکه دانش ارزشمند به تمامی سازمان گسترش می‌یابد.

چه اتفاقی می‌افتد اگر هیچ‌یک از مدیران ارشد سازمان از برنامه مدیریت دانش حمایت نکنند؟ در چنین شرایطی، تنها راه چاره اتخاذ استراتژی مدیریت دانش چریکی (پارتیزانی) یا مدیریت دانش مخفی است. برنامه مدیریت دانش چریکی، برنامه‌ای است که در آن وظایف به طور مخفی و خارج از دید مدیران قدرتمند سازمان انجام می‌شود. البته معمولاً توصیه می‌شود که چنین روشی به عنوان استراتژی بلندمدت انتخاب نشود و تنها از آن برای کسب حمایت و پشتیبانی از پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش استفاده شود. در واقع استراتژی چریکی یک روش پیاده‌سازی مدیریت دانش نیست. برای درک این استراتژی ابتدا معانی آن از دیدگاه نظامی را توصیف می‌کنیم:

- هدف از ایجاد یک واحد نظامی چریکی، فرار از دیده‌شدن و عدم تشخیص است تا زمانی که گروه یک دستاورد بزرگ در راستای اهداف استراتژیک به دست آورد، پس از آن وجود واحد چریکی توسط همه شناخته می‌شود.
- هدف از عملیات مخفی بمباران هوایی، فرار از دیده شدن است تا زمانی که بمب‌افکن بمب خود را رها کند.





دست می‌یابند. اگر هیچ کس در مورد «انفجار بزرگ» چیزی نشنود، استراتژی مدیریت دانش چریکی به شکست می‌انجامد. بنابراین نیاز است تا از موفقیت‌های به‌دست آمده به منظور جلب حمایت و پشتیبانی سطوح بالای مدیریت در سازمان بهره برد. این نقطه‌ای است که مجری طرح باید شروع به چانه‌زنی با مدیران ارشد نماید. بدین ترتیب که ارزش محلی تولید شده از طریق مدیریت دانش را به مدیران نمایش داده و به آن‌ها اطمینان خاطر می‌دهیم که این موفقیت‌ها می‌تواند در کل سطوح شرکت تکرار شود و ریسک اندک و بازگشت سرمایه بالایی به همراه دارد. تمام آن‌چه که در مقابل بدان نیاز داریم، حمایت مدیران از طرح و فراهم آوردن منابع کافی برای گسترش طرح مدیریت دانش از سطح پایلوت به کل سازمان است.

استراتژی چریکی برای مدیریت دانش، معمولاً گزینه آسانی نیست و به شجاعت در اجرای برنامه‌ها نیاز دارد. گاهی اوقات مجریان پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش، رویکرد مخفی را انتخاب می‌کنند از این جهت که می‌پندارند، در مراحل اولیه، ریسک کمتری به دنبال دارد و به عقیده آنان، کار کردن در خفا و خارج از دید مدیران و کارکنان، می‌تواند از بروز بسیاری از چالش‌ها جلوگیری به عمل آورد. چالش‌هایی که ممکن است به لغو برنامه مدیریت دانش منجر شود.

در پایان باید این سخن را به یاد داشت که «اگر هیچ کس از آن‌چه شما انجام داده‌اید، باخبر نشود، تاکتیک اصلی جنگ چریکی را رعایت نکرده‌اید و با شکست مواجه خواهید شد. مخفی کاری تنها تا زمانی ادامه می‌یابد که بمب مدیریت دانش رها شود».

منبع: Knoco storise/How to apply Guerrilla Knowledge management / 20 January 2017

- مطمئن شوید که منابع لازم برای انجام پروژه پایلوت را در اختیار دارید. بخشی از این منابع وقت و انرژی مجری طرح است که بی‌حدوخصر نیست. شکست در مدیریت دانش از نوع چریکی، مساوی است با ناپدید شدن بدون هیچ رد و اثری.
- تمرکز بر حوزه‌هایی که تأثیر و رؤیت‌پذیری بالایی دارند و امکان موفقیت آن‌ها زیاد است.

- شفاف‌سازی محرک‌های سازمانی در حوزه پایلوت، توانایی درک و شناخت دانش انتقادی، ایجاد چارچوب‌های محلی، شناسایی و کار با ذینفعان محلی و ایجاد تغییر در رفتار سازمانی در سطح محلی از اقدامات لازم برای پیشبرد راهبرد مدیریت دانش چریکی است.

- در صورتی که زمان و هزینه اختصاص داده شده به مدیریت دانش اندک باشد، باید بر روش‌هایی تمرکز کرد که به اتصال کارکنان و شبکه‌سازی بر مبنای کشش دانش منجر می‌شود. تکنیک‌هایی مانند انجمن‌های خبرگی، کمک همکار، تبادل دانشی و بازدیدهای دانشی، همگی می‌توانند بازگشت سریع ارزش در مقابل سرمایه‌گذاری مالی نسبتاً اندک را در پی داشته باشند.

- برای موفقیت‌ها تبلیغات به راه بیان‌دازید و جشنی پر سروصدا برگزار نمایید. از افرادی که در پروژه پایلوت مشارکت داشته‌اند، بخواهید که داستان موفقیت خود را بازگو نمایند و در حین این فرآیند، از آن‌ها فیلم‌برداری کنید و تصاویر آنان را ضبط نمایید. ویدئوهای ضبط شده را در جلسات ارائه برای مدیران ارشد، بازپخش کرده یا بر اینترنت شرکت قرار دهید. داستان‌های موفقیت را در مجله یا خبرنامه سازمان منتشر کرده و پوستر و بنر از آن‌ها تهیه کنید و مطمئن شوید همگی از آن اطلاع دارند. بسیاری از جنگ‌های چریکی با پروپاگاندا و تبلیغات به موفقیت



حسن دوست‌آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

خدمات دولت به کارمندان در راستای آموزش، توانمندسازی کارکنان و شایسته‌پروری مورد توجه قرار گرفته است. امروزه مقابله با بحرانها، صرفاً با استفاده از روش‌های سنتی، منطقی نیست و کارایی لازم را ندارد. پیشرفت تکنولوژی و فناوری‌های گوناگون و فناوری اطلاعات می‌تواند مواجهه با بحران‌ها را وارد فاز جدیدی کند. بشر همواره در هر برهه از زمان و در طول تاریخ، برای مقابله با این حوادث و بحران‌ها، شیوه‌های متناسب با امکانات موجود را در جامعه به کار برده است. با صنعتی شدن جوامع و گسترش تکنولوژی، نه تنها این حوادث و بحران‌ها کاهش پیدا نکرده بلکه افزایش یافته و در نتیجه ماهیت مقابله با آن نیز پیچیده‌تر و دشوارتر گردیده است به‌طوری‌که بدون اتکا به فنون علمی و دانش امکان مقابله با آن مشکل و یا غیرممکن می‌باشد. اجرای مراحل مدیریت بحران (کاهش، آمادگی، پاسخ، بازگشت و بازسازی) نیازمند داشتن دانش متناسب با هر اقدامی می‌باشد.

در سال‌های اخیر، ابزارهای زیادی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شده است که با توجه به ماهیت سازمان‌ها و شباهت‌هایی با هم دارند. با توجه به بحران‌هایی که سازمان‌های ایرانی در چند سال اخیر با آن‌ها مواجه شده‌اند، رویکرد مدیریت بحران دانش‌محور، با بهره‌گیری از استراتژی‌های مدیریت دانش در مدیریت بحران، و با تلفیقی از رویکردهای فناوری مداری و انسان مداری این امکان را به سازمان می‌دهد تا بتواند در مواجهه با بحران‌ها موثرتر و کارآمدتر مدیریت نماید.

امروزه دانش به عنوان یکی از سرمایه‌های هر سازمان، در کنار سرمایه‌های مالی، فیزیکی، انسانی و... شناخته می‌شود و خود موجب مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری می‌گردد. افزایش افت و خیزهای نظام اداری کشور به دلیل جابجایی‌های مدیریتی از یک سو و رشد سریع فناوری‌ها، افزایش سرعت تولید دانش و کوتاه شدن چرخه عمر دانش باعث گردیده مدیریت دانش به عنوان چرخه‌ای برای شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، استفاده، نگهداری و ارزیابی دانش در سازمان و رویه‌ای برای دستیابی به دانش مناسب در زمان مناسب، مورد توجه قرار گیرد. به‌طوری که مقام معظم رهبری با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری در بند ۱۶، به دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی تأکید نموده‌اند. هیأت وزیران در تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ یکی از بندهای برنامه پنجم عملیاتی اصلاحات اداری را به طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش اختصاص داده است و سیاست‌های تشویقی در این راستا وضع نموده است به‌طوری‌که در بند ۷-۲ دستورالعمل جایزه دولت الکترونیکی (مصوب سیزدهمین جلسه کمیسیون توسعه دولت الکترونیک مورخ ۱۳۹۴/۱۱/۲۷) اجرای مدیریت دانش به عنوان یکی از بهترین



در بیانیه شماره ۲ سند پروتکل بین‌المللی هیوگو ژاپن در سال ۲۰۰۵، شکاف‌ها و چالش‌های موجود در زمینه کاهش خطر بحران‌ها را در پنج زمینه اساسی معرفی نموده است که یکی از آن‌ها مدیریت دانش می‌باشد:

- کنترل و نظارت: اجرای چارچوب‌ها و مالک عمل سازمانی، قانونی و سیاستی؛
- شناسایی، ارزیابی و تخمین، کنترل و نظارت و هشدار سریع در زمینه خطر پذیری‌ها؛
- مدیریت دانش و آموزش؛
- کاهش فاکتورها و عوامل بنیادی خطرپذیری
- حصول آمادگی لازم به منظور مقابله و بازتوانی موثر

مدیریت بحران دانش محور درصدد است با برنامه ریزی مناسب، جامعه را برای پیشگیری، آمادگی، امداد و بازسازی مهیا نماید. بنابراین، مدیریت بحران دانش محور با تاکید بر تبدیل دانش، تلاش می‌کند تا با تکنیک‌های ذیل، دانش مربوط به بحران را قبل، حین و بعد از بحران ثبت و ذخیره نماید:

عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو- با توجه به امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا- عنوان گردید و با موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی، اولین بار در سال ۱۹۸۹ در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد. مدیریت بحران، به مجموعه طرح‌ها و روش‌های پیشرفته و خاصی گفته می‌شود، که جهت پیشگیری و مهار بحران مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مراحل چهارگانه مدیریت بحران:

- **پیشگیری:** این مرحله شامل هر فعالیتی است که از بروز فوریت پیشگیری می‌کند. فعالیت‌های مرحله پیشگیری باید مدت‌ها پیش از بروز فوریت مورد توجه قرار گیرند.
- **آمادگی:** این مرحله در برگیرنده برنامه‌های حصول اطمینان از کارآمدی و مؤثر بودن مرحله پاسخ است. هدف از این مرحله به حداقل رساندن خسارت‌ها می‌باشد.
- **پاسخ:** اولین مرحله بعد از وقوع فوریت یا سانحه اجرا می‌شود. این مرحله شامل کلیه اقدامات جستجو و نجات، امداد، پناه دهی و درمان است تا علاوه بر حفاظت از جان و مال و امنیت مردم و جامعه امکان به وقوع پیوستن صدمات ثانویه را کاهش دهد.
- **بازگشت و بازسازی:** فعالیت‌های این مرحله شامل اقدامات لازم برای اصلاح و تعمیر همه سیستم‌ها، و بازگشت به حالت عادی است.

تشکیل شورای راهبردی، تشکیل تیم مدیریت دانش بحران، برگزاری کلاس‌های آموزشی، مانورها و ضمن خدمت، همایش‌ها و کنفرانس‌ها، داستان سرایی، تشکیل انجمن‌های خبرگی، گروه‌های حل مساله، یادگیری قبل از عمل، یادگیری پس از عمل، درو کردن دانش	تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی
مستندسازی دانش ضمنی به منظور استفاده دیگران. به صورت مکتوب، تصویر، فیلم، مستندسازی تجارب خبرگان	تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح
تدوین کتب و مجلات مربوطه و انتشار آن در سازمان، استفاده از اقلام فرهنگی مانند: بنر و پوستر و ...	تبدیل دانش صریح به دانش صریح
مطالعه و یادگیری و انجام دادن آن، بیان کردن، و تجربه شدن	تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی



دانش مربوط به بحران را می‌توان به ۳ بخش تقسیم نمود :

- دانش قبل از بحران در قالب یادگیری قبل از بحران (peer assist) کسب و استفاده میگردد. این دانش از مجموعه اطلاعات زیر بدست می‌آید:
- ۱) اطلاعات مربوط به منطقه مورد نظر شامل امکانات و تجهیزات موجود در آن
 - ۲) اطلاعات مربوط به نزدیکترین شهرهای مجاور و تجهیزات و امکانات موجود در آن‌ها.
 - ۳) اطلاعات مربوط به سابقه بحران‌های اتفاق افتاده در آن محل و عواقب آن.
 - ۴) اطلاعات مربوط به تعداد افراد ساکن در محل و چگونگی پراکندگی سنی و جنسی منطقه.
 - ۵) اطلاعات مربوط به ساختار جغرافیایی محل بحران و نقاط آسیب پذیر آن.
 - ۶) اطلاعات مربوط به شبکه‌های زیرساختی
 - ۷) اطلاعات مربوط به نقشه‌های جغرافیایی و ژئوپولیتیک با درج موانع طبیعی و مصنوعی موجود در سطح شهر شامل پل‌ها، گذرگاه‌ها و معابر، جاده‌ها و...
 - ۸) اطلاعات مربوط به علائم گویای وقوع بحران
 - ۹) اطلاعات مربوط به فرهنگ و عقاید و عادات مردم شهر در هنگام مواجهه با بحران
 - ۱۰) اطلاعات مربوط به مراکز درمانی، داروخانه‌ها، تعداد پرسنل درمانی و تجهیزات موجود
- یادگیری قبل از بحران، بخشی از فرایند «یادگیری پیش از اجرا» است؛ به عبارت دیگر، جمع‌آوری دانش پیش از اقدام به کار یا مواجهه شدن با چالش یا مشکلی که در خلال کار رخ میدهد. در نتیجه، یادگیری مستقیماً بر یک کار یا مساله خاص متمرکز می‌شود و میتواند فوراً مورد استفاده قرار گیرد.

این روش به اعضای تیم امکان می‌دهد تا از داده‌ها و بینش دریافت شده از افراد خارج تیم بهره‌مند شوند و رویکردهای جدید و امکان‌پذیر را شناسایی کنند و در واقع، به جای نوآوری‌های غیرضروری، از دانش موجود استفاده نمایند.

دانش حین بحران در قالب یادگیری حین بحران (Learning Review)، کسب و استفاده میگردد.

دانش بعد از بحران در قالب یادگیری بعد از بحران (After Action Review)، کسب و استفاده میگردد.

این دانش از مجموعه اطلاعات زیر بدست می‌آید :

- ۱) اطلاعات مربوط به محل یا محل‌های وقوع بحران
- ۲) اطلاعات مربوط به خسارات مالی
- ۳) اطلاعات مربوط به تلفات جانی بحران
- ۴) اطلاعات مربوط به مجروحان و آسیب دیدگان احتمالی
- ۵) اطلاعات مربوط به نیازمندیهای آسیب دیدگان
- ۶) اطلاعات مربوط به حوادث جانبی نظیر آتش سوزی‌ها، انتشار بیماری‌ها، سرقت‌ها و...
- ۷) اطلاعات مربوط به روش‌های ممکن برای امداد رسانی و حل بحران
- ۸) اطلاعات مربوط به احتمال وقوع بلاهای مشابه

AAR، یک جلسه بحث و تبادل نظر است که بعد از اتمام یک مرحله از پروژه یا یک اتفاق خاص مانند بحران شکل می‌گیرد و به افراد این امکان را می‌دهد تا تجربیات خود را بیان کنند و به اشتراک بگذارند و فرایند بحث‌های باز و یادگیری اتفاق بیفتد. این تکنیک می‌تواند دلایل و عوامل موثر در شکست و یا موفقیت بخشی از بحران را آشکار سازد و به بهبود عملکرد تمامی افراد درگیر در مدیریت بحران کمک کند.



KMWorld 2017

کنفرانس مدیریت دانش و راه‌حل‌های سازمانی
زمان برگزاری: ۶ تا ۹ نوامبر ۲۰۱۷

خود مواجهه هستند که از آن جمله می‌توان به نداشتن چشم‌انداز استراتژیک در پرداختن به چالش‌های عصر دیجیتال، محدودیت‌ها و نیازمندی‌های سیستم‌های IT قدیمی و مقاومت فرهنگی در مقابل تغییر اشاره کرد.

KMWorld2017 به همراه رویدادهای جنبی آن (نظیر بوت کمپ تاکسونومی، انجمن تخصصی تحلیل متن، همایش جستجو و کشف منابع سازمانی و سمپوزیوم SharePoint) به نمایش سازمان‌هایی که راه‌حل‌های خلاق دیجیتال برای آینده ارائه می‌کنند، می‌پردازد و نوآوری‌ها و پیشرفت آن‌ها را در عرصه تغییر فرهنگ سازمانی، دانش به‌کارگیری بهینه کارکنان، سبک‌های تفکر و فناوری‌های محرک و جلوبرنده فرآیندهای سازمان بیان می‌کند.

محورهای کنفرانس

- یادگیری شیوه‌های نو و پیشرو
- تسهیل جریان‌های دانشی و اطلاعاتی
- اکتساب دانش برای ایجاد سازمانی قوی
- تعامل با خبرگان، متخصصان و همکاران
- کاوش رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌ها در سازمان
- بهبود تاکسونومی و مدیریت محتوا

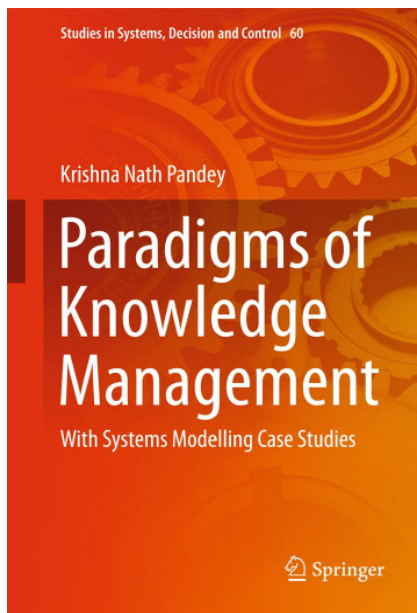
افراد و کارکنان سازمان، هسته اصلی فعالیت‌های اشتراک دانش را تشکیل می‌دهند و نقشی کلیدی در بهره‌وری بالای سازمان و انواع تفکر سازمانی (طراحی، مشتری‌محور، خدمات، پیچیدگی و غیره) و فناوری‌های حمایت‌کننده از آن (نظیر فناوری‌های تعاملی، محاسبات شناختی و هوش مصنوعی) ایفا می‌کنند. در واقع این کارکنان هستند که گام‌های باورنکردنی در به اشتراک‌گذاری دانش، تصمیم‌گیری و رضایت مشتریان برمی‌دارند و در عین حال هر گونه اختلال در روندهای کاری آنان، موجب شکست کسب‌وکار می‌شود. بر این اساس، در بیست‌ویکمین کنفرانس سالانه KMWorld، تم اصلی «قدرت افراد، تفکر و فناوری» خواهد بود و بر فرهنگ، روندهای کاری پرسنل، انواع مختلف تفکر و فناوری‌های حمایت‌کننده از سازمان در جهت ارتقاء و بهبود کسب‌وکار متمرکز می‌باشد. درحالی‌که بسیاری از سازمان‌ها از تکامل راه‌حل‌های دیجیتال و تأثیرات بالقوه مثبت آن‌ها بر کارآمدی سازمان آگاه هستند، اکثر این سازمان‌ها در به‌کارگیری و استقبال از این فناوری‌ها بسیار کند و آهسته عمل می‌نمایند.

علاوه بر مشکل آهستگی در پذیرش فناوری‌های دیجیتال، سازمان‌ها با بسیاری از چالش‌های دیگری در مسیر پیشرفت





ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



عنوان کتاب: پارادایم مدیریت دانش

همراه با مطالعات موردی از مدل سازی سیستمها

از سری کتابهای مطالعات در سیستمها، تصمیم و کنترل، جلد ۶۰

نویسنده: Krishna Nath Pandey، انتشارات Springer، ۲۰۱۶

معرفی

اقتصاد دانشی، که با جهانی شدن و مجازی سازی متحول شده است، بدین نتیجه دست یافته که سرمایه فکری یکی از اولین و مهمترین الزامات کسب و کار در دنیای کنونی است. سرمایه فکری خود از سه قسمت تشکیل می شود: سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی (یا ساختاری). مدیریت سرمایه های فکری مسئولیتی جدایی ناپذیر از مدیریت دانش است. با این حال، پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها، نتایج مختلف و گیج کننده ای به ارمغان آورده است. این احتمالاً بدین علت است که هیچ مدل ثابت و متقنی برای اقدامات مدیریت دانش به خصوص در مورد روش های پیاده سازی آن در سازمانها، وجود ندارد. همچنین می توان آن را به عدم وجود نقشها، مکانیسمها و عوامل شفاف که منجر به شکل گیری مدیریت دانش می شوند نسبت داد. این کتاب تلاش می کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش در حوزه های خاص را کاهش دهد. مخاطب کتاب حاضر دانشجویان، فارغ التحصیلان و متخصصان دست اندر کار مدیریت دانش است و از ویژگی های کلیدی این کتاب می توان موارد زیر را نام برد:

- ارائه و تدوین پیش زمینه ای محکم حاوی اصول، مفاهیم، مدلها و چارچوبها، فرآیندها و نظریه های مدیریت دانش که توسط دیدگاهی جامع و روشن و بر مبنای تعاریف متعدد، بنا شده است.
- در این کتاب جزئیات پیاده سازی مدیریت دانش از طریق مشخص کردن فرآیندها، ابزار و محرک های مورد نیاز سازمان مطرح می شود، چراکه این موارد همگی از جنبه های مهمی هستند که خصایص اصلی مدیریت دانش را شکل می دهند.
- همچنین سعی می شود این واقعیت برجسته شود که مدیریت دانش می تواند به عنوان بخشی از راه حل های مدیریت تغییر و تغییر فرهنگ پیاده سازی شود. بنابراین با تأکید بر این اصل، می توان وظایف مدیریت دانش را تا حد زیادی به واحد مدیریت منابع انسانی که توسط فناوری های اطلاعات و ارتباطات پشتیبانی می شود، تخصیص داد.
- در این کتاب خوانندگان نسبت به مزایا و سرمایه ای که

پیاده سازی مدیریت دانش به ارمغان می آورد، اعتماد پیدا کرده، و متقاعد می شوند که راه حل های مدیریت دانش را دنبال نمایند.

- ایجاد شور و اشتیاق در به کارگیری مدیریت دانش به صورتی خلاقانه و مثبت، از دیگر مزیت هایی است که این کتاب در خوانندگان ایجاد می کند، البته تأکید می کند که این فرآیند نیازمند زمان، مطالعه و تلاش است.
- این کتاب سعی می کند درک عمیق نسبت به مدیریت دانش را در محققان ایجاد نموده و انبوهی از متدولوژی های مدیریت دانش را بیان می دارد.

کتاب پارادایم مدیریت دانش، به شکلی منحصربه فرد و بسیار منظم برنامه ریزی و تنظیم شده که بسیار با سایر کتب موجود مدیریت دانش متفاوت است. مباحث مدیریت دانش از مرحله تجسم تا ارزیابی، از طریق یک مطالعه موردی واحد، به صورتی جامع پوشش داده می شود. این روش، کمک می کند تا متدها و ابزار پیاده سازی موفق مدیریت دانش، شناسایی شده به گونه ای که تمامی انواع دانش (ضمنی و آشکار)، قابل استخراج باشد. کتاب پارادایم مدیریت دانش، از ۶ فصل تشکیل شده است. در فصل اول مطالعه جامع از ریشه ها و پیش زمینه مدیریت دانش در تمامیت آن گردآوری شده و فصل دوم بستری ایجاد می کند که تحت آن مدلها و فرضیات توسعه داده می شود. فصل سوم به معرفی جزئیات و ویژگی های یک شرکت که برای مطالعه موردی، جمع آوری داده و تفسیر آن انتخاب شده، می پردازد. فصل چهارم، با متدولوژی که برای تحقیق طراحی شده سروکار دارد و نرم افزارهایی که استفاده شده را نیز معرفی می نماید. فصل پنجم جزئیات دقیقی از معناداری مدل ارائه می کند که در پی آزمایش فرضیه و مدل پذیرش فناوری آورده شده است. سرانجام فصل آخر، نشان می دهد که در مدیریت دانش، عوامل مدیریت منابع انسانی، بر اصول فناوری اطلاعات و ارتباطات تسلط و برتری دارند. همچنین پیشنهادات برای اکتشافات در آینده در قلمرو مدیریت دانش نیز در فصل آخر قابل دسترس است.

<http://mta.co.ir>

مشاوران
توسعه
آینده



اولین و بزرگترین مجری طرح های مدیریت دانش در ایران