

فرداد ۱۳۹۷

۳۴

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



| | | |
|----|-------|---|
| ۳ | _____ | ۱- آیا مدیران عامل باید نگران مدیریت دانش باشند؟ |
| ۵ | _____ | ۲- موانع تسهیم دانش _____ |
| ۷ | _____ | ۳- روند جهانی و مطالعات موردی کوتاه از مدیریت دانش؟ |
| ۹ | _____ | ۴- مدیریت دانش شخصی؛ ابزارها و توانمندسازها _____ |
| ۱۴ | _____ | ۵- تله مشغول بودن در مدیریت دانش _____ |
| ۱۵ | _____ | ۶- اسناد دانش و اسناد پروژه _____ |
| ۱۶ | _____ | ۷- نقش مدیریت دانش در حوزه دولت الکترونیکی _____ |
| ۲۰ | _____ | ۸- مشکلات مدیریت دانش _____ |
| ۲۱ | _____ | ۹- مدلی از مدیریت دانش پروژه (قسمت اول) _____ |
| ۲۳ | _____ | ۱۰- ۴ عامل کلیدی مدیریت دانش به مثابه پایه‌های یک میز _____ |
| ۲۵ | _____ | ۱۱- معرفی کنفرانس _____ |
| ۲۶ | _____ | ۱۲- معرفی کتاب: کسب دانش در عمل _____ |



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۳۴ / خرداد ۱۳۹۷

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، الهام شرفی، ساسان رستم‌نژاد، فرید مظفری، احمد سپهری، زهرا اسلامی، محمدحسن بختیاری، فرنوش آقار، ضا یقینی، حسن دوست‌آذر، فاطمه فصیحی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

می‌توانیم چیزی را که یاد گرفته‌ایم، حفظ کنیم؟ آیا برای توسعه استراتژی کسب و کار که بر آنچه سازمان می‌داند و آنچه که باید بداند، به عنوان یک مزیت رقابتی تمرکز می‌کند؟ امروزه مدیران عامل قبل از اقدام بر روی یک پروژه بزرگ، مشاوره‌ای را در زمینه دانش و به‌روش‌ها برای هدایت فعالیت‌های خود در اختیار دارند. به‌طور کلی مدیریت دانش در راستای «مدیریت خوب» نهادینه شده است و دانش را نه تنها برای نتایج کوتاه مدت، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی و برای دستیابی به نتایج آینده مورد توجه قرار می‌دهد. به همین دلیل است که عمده شرکت‌های ایالات متحده، اروپا و ژاپن توسعه ابتکارات و خلاقیت مدیریت دانش در سازمان‌های خود را آغاز کرده‌اند. پروفیسور Thomas H. Davenport (مدیر موسسه Accenture برای تغییر استراتژیک، ایالات متحده آمریکا) و پروفیسور Sven C. Voelkel (همکار تحول کسب و کار شرکت زیمنس و دانشیار پژوهشی در موسسه مدیریت، سوئیس) مطالعه‌ای با عنوان «آزایش توجه

مدیران عامل عموماً افراد پر مشغله در یک سازمان هستند؛ آن‌ها با نتایج مالی، برنامه‌های استراتژیک، مشکلات فروش عملیاتی و پاسخگویی به سهامداران سر و کار دارند. همه این مسئولیت‌ها اغلب برای مدیران عامل ناامید کننده است؛ زیرا آن‌ها زمان خود را برای یافتن استراتژیک و شناسایی روندی که در آینده موجب تغییر کسب و کارشان خواهد شد، از دست می‌دهند.

مدیران عامل چگونه می‌توانند نتایج را تضمین کنند و زمانی برای ایده‌های عالی کسب و کار شما داشته باشند؟ این مسئله از رهبران سازمان‌های بزرگ در دهه ۹۰ پرسیده شد. آن‌ها بر این باور بودند که اگر امکان دستیابی به دانش مناسب حاصل از موفقیت‌ها و شکست‌ها، برای افراد مناسب در موقعیت‌های مختلف سازمان وجود داشت، آن‌ها می‌توانستند وقت بیشتری برای تحقق استراتژی سازمانی صرف و قبل از بحرانی شدن مشکلات، چاره‌اندیشی کنند.

شاید مسئله مهم‌تر ایده شروع تغییر از طریق مدیریت دانش و راهی برای مواجهه با ابهامات کسب و کار جدید باشد: چگونه



- ثبت دارایی‌های دانشی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا ابتکارات سازمان خود را ثبت کرده و توسعه دهند.
- فرهنگ به اشتراک گذاری دانش که موجب توسعه محیط اعتماد در سازمان می‌شود، به گونه‌ای که کارکنان به یکدیگر اعتماد کرده و به فکر ترویج تسهیم دانش و استفاده از دانش دیگری هستند.

سازمان‌های بزرگ متوجه شدند که با ارزش‌ترین بعد دانشی سازمان، دانشی است که در ذهن کارکنان تولید شده و به کار گرفته می‌شود. فناوری نیز می‌تواند به مدیریت دانش کمک کنند، اما در مقابل توسعه دانش از طریق به اشتراک گذاری و هنگامی که کارکنان انگیزه کافی برای به اشتراک گذاری و استفاده از دانش را دارند و همچنین زمانی که هر فرد به کار خود به عنوان فرصتی برای یادگیری می‌نگرد، رنگ می‌بازد. همین امر، ضرورت درک مدیریت دانش توسط مدیران ارشد را نشان می‌دهد چرا که مدیریت دانش به معنای مدیریت کارکنان است و مدیریت کارکنان به معنای مدیریت دانش.

این نکته حائز اهمیت است تا از خود پرسیم که "آیا مدیران اجرایی شرکت ما واقعا از اهمیت دانش در سازمان‌هایشان آگاهی دارند یا نیاز به اصلاح میزان توجه خود به این موضوع را در دستور کار خود قرار داده‌اند؟"

نمی‌توانیم فراموش کنیم که در اقتصاد امروز، یک شرکت نه تنها باید مدیریت دانش خوبی داشته باشد، بلکه باید به عنوان یک سازمان دانشی نیز شناخته شود.

منبع: www.wakiy.pe

به مدیریت دانش "را منتشر کردند که در آن به تحلیل توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ پرداخته‌اند. این تحقیق روندهای بعدی را در شرکت‌هایی همچون:

Siemes, Chrysler, Texas Instrument, Citibank , Chevron

مورد شناسایی قرار داد.

۱- تطبیق ساختار سازمانی برای گرایش به مدیریت دانش با ایجاد سمت «رئیس دفتر مدیریت دانش»؛ مدیر ارشد دانش (Chief Knowledge Officer) که مسئول تمام استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان باشد.

۲- توسعه دو نوع استراتژی:

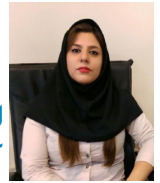
- رمزگذاری: برای ثبت دانش صریح سازمان
- سفارشی سازی: ایجاد فضایی برای کارکنان سازمان به منظور تعامل با یکدیگر و به اشتراک گذاری دانش ضمنی خود

۳- ایجاد انجمن‌های خبرگی (COP) برای ترویج انتقال دانش و ایجاد مکانیزم اجتماعی برای به رسمیت شناختن و انتشار دانش

۴- بر پا کردن انواع مختلف پروژه‌های مدیریت دانش مانند:

- مخازن اطلاعات که دیتا و اسناد شرکت را ذخیره می‌کنند؛ مانند کتابخانه‌های دیجیتالی، مدیریت اسناد، هوش تجاری و ...
- ابزارهای تعامل برای تسهیل ارتباطات میان کارکنان و انتقال دانش برای مثال: فیلم، کنفرانس، جلسات مجازی، گفت‌وگوی آنلاین و ...





الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



موانع به اشتراک گذاری دانش فردی

- کمبود زمان برای به اشتراک گذاشتن دانش و شناسایی همکارانی که نیاز به دانش خاص دارند.
- نگرانی از اینکه اشتراک گذاری دانش امنیت شغلی را کاهش دهد یا بخطر بیندازد.
- درک و آگاهی اندک از ارزش و مزایای اشتراک گذاری دانش
- تسلط در به اشتراک گذاری دانش صریح نسبت به ضمنی
- استفاده از سلسله مراتب قوی، موقعیت مبتنی بر جایگاه و قدرت رسمی
- ناکافی بودن ارزیابی، بازخورد، ارتباطات و تحمل اشتباهات گذشته که اثر مثبتی بر یادگیری فردی و سازمانی دارد.
- تفاوت در سطوح تجربه
- فقدان زمان کافی برای تعامل بین منابع دانش و گیرندگان آن
- ارتباطات ضعیف کلامی، نوشتاری و مهارت‌های بین فردی
- اختلاف سنی
- تفاوت‌های جنسیتی
- کمبود شبکه اجتماعی
- تفاوت در سطح تحصیلات
- فقدان اعتماد بین افراد
- فقدان اعتماد به صحت و اعتبار دانش بخاطر منبع آن
- تفاوت در فرهنگ ملی یا قومی و ارزش‌ها و اعتقادات مرتبط با آن (زبان بخشی از آن است).

برخی از استراتژی‌های مدیریت دانش (KM) توسط استیو دیل برای مشتریان مختلف طی ۱۱ سال گذشته توسعه داده شده است. اخیراً از ایشان درخواست شد تا استراتژی مدیریت دانش را برای یک سازمان بزرگ بخش دولتی که تغییر ساختاری نسبتاً سریعی داشته است، تجدید و به روزرسانی کند. تجربه قبلی کار با مشتریان بخش دولتی نشان می‌دهد، مهم نیست سازمان چقدر سریع تغییر ساختار بدهد، ماهیت سلسله مراتبی بنیادین آن همچنان باقی خواهد ماند (تسطیح ساختارها به‌طور طبیعی در سازمان‌های بخش دولتی اتفاق نمی‌افتد). منظور از مدیریت دانش در این مقاله «یادگیری و اشتراک گذاری دانش سازمانی و شخصی است». نمی‌توان به جای دیگران مدیریت دانش را انجام داد، در این راه باید دیگران را با خود همراه و مزایای اشتراک دانش را برای آن‌ها روشن ساخت. در ادامه فهرستی از موانع اشتراک دانش که براساس یک مقاله دانشگاهی توسط آندریاس ریه به دست آمده است، بیان خواهد شد. این فهرست برخی از موارد پیچیدگی به اشتراک گذاری دانش را به عنوان یک فعالیت سازمانی خلق ارزش بیان می‌کند و این موانع به ۳ دسته تقسیم می‌شوند: فردی، سازمانی و فناوری.





موانع تسهیم دانش سازمانی

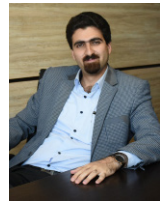
- فقدان رهبری و هدایت مدیریتی جهت برقراری ارتباط واضح بین منافع و ارزش شیوه‌های اشتراک‌گذاری دانش.
- کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای به اشتراک‌گذاری، بازتاب و خلق (جدید) دانش؛
- فقدان پاداش‌های شفاف و سیستم‌هایی که کارکنان را تشویق به اشتراک بیشتر دانش خود می‌کند؛
- وجود فرهنگ سازمانی که حمایت کافی جهت اشتراک‌گذاری دانش را فراهم نمی‌کند
- کمبود منابعی که فرصت‌های به اشتراک‌گذاری مناسب دانش را فراهم می‌کند
- بالا بودن رقابت خارجی بین واحدهای تجاری و شرکت‌های تابعه
- طراحی محیط‌های فیزیکی و فضاهای کاری که تسهیم دانش را محدود می‌کند.
- شدید بودن رقابت داخلی در واحدهای کسب و کار، واحدهای عملیاتی و شرکت‌های تابعه
- وجود ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی که اغلب روش‌های به اشتراک‌گذاری دانش را مهار و یا کند می‌کند.
- اندازه واحدهای کسب و کار جهت افزایش تعاملات و سهولت به اشتراک‌گذاری دانش، اغلب به اندازه کافی کوچک نیست.

موانع فناوری به اشتراک‌گذاری دانش

- عدم یکپارچگی سیستم‌های فناوری اطلاعات و فرآیندها مانع از انجام فعالیت‌های کارکنان می‌شود.
- فقدان پشتیبانی فنی (داخلی و خارجی) و تعمیرات فوری سیستم‌های یکپارچه فناوری، مانع جریان کاری و ارتباطی می‌شود.
- انتظارات غیرواقع‌بینانه کارکنان از فناوری
- عدم سازگاری بین سیستم‌های مختلف فناوری اطلاعات و فرآیندها
- عدم هماهنگی نیازهای کارکنان و سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات و فرآیندها
- نداشتن تمایل کافی جهت استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات به دلیل عدم آشنایی و کار با این سیستم‌ها
- نبود آموزش‌های کافی جهت آشنایی کارکنان با سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات و فرآیندها؛

این لیست برای افرادی که در زمینه توسعه یا اجرای استراتژی KM (به اشتراک‌گذاری دانش) فعالیت می‌کنند، یک نقطه شروع خوب جهت بررسی وضع موجود است و بنابراین باید حوزه‌هایی که بیشترین تلاش را نیاز دارند و بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می‌کنند، شناسایی نمود.

منبع:



ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار

«مدیریت دانش» و «بهبود مستمر»

«بهبود مستمر» نگرش و مفهومی است که بر جستجوی راهکارهای بهتر دلالت دارد. از چرخه «برنامه‌ریزی»، «اجرا»، «بازنگری» و «اقدام اصلاحی»، به عنوان قلب این مفهوم یاد می‌شود که گاهی هم به صورت «برنامه‌ریزی»، «اجرا»، «سنجش» و «یادگیری» بیان می‌شود.

«مدیریت دانش» نگرش و مفهومی است که بر یادگیری سازمانی دلالت دارد. از «یادگیری قبل از عمل»، «یادگیری حین عمل» و «یادگیری بعد از عمل» به عنوان چرخه مدیریت دانش در سازمان یاد می‌شود.

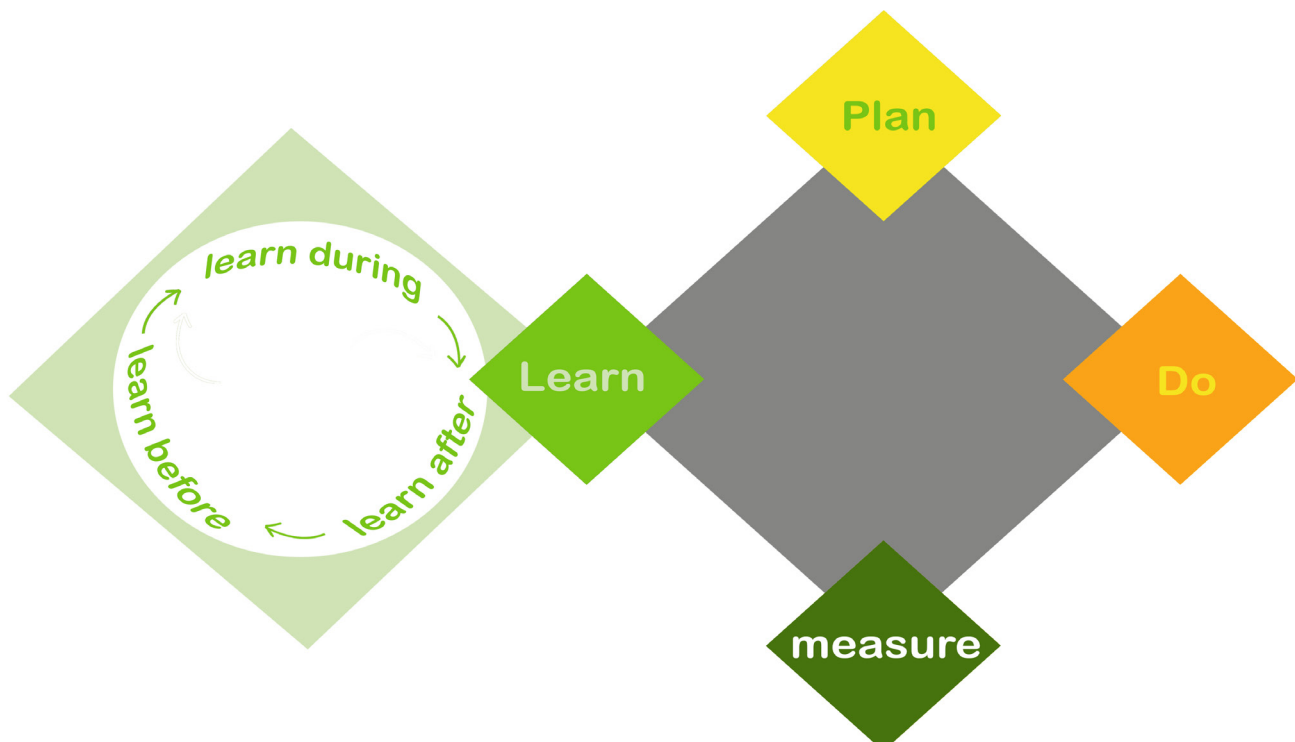
همانطور که در شکل زیر می‌بینید، مدیریت دانش و بهبود مستمر در گام «یادگیری» با هم تلاقی می‌کنند که این ارتباط بر سه موضوع زیر تأکید دارد:

۱. یادگیری بعد از «اجرا»، می‌آید، بدان معنا که اقدام اجرایی پیش‌نیاز یادگیری است.
 ۲. یادگیری بعد از «سنجش» می‌آید، بدان معنا که اقدامات بهینه و نقاط قابل بهبود بعد از سنجش اقدامات اجرایی حاصل می‌شود.
 ۳. یادگیری قبل از «برنامه‌ریزی» می‌آید، بدان معنا که برخلاف آنچه که در چرخه دمینگ آمده است، یادگیری از تجارب گذشته؛ باید قبل از برنامه‌ریزی باشد.
- منبع: nickmilton.com

بودجه سازمان‌های مورد مطالعه APQC برای مدیریت دانش

آمار زیر براساس پیش‌بینی ایست که مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، در ماه ژوئن ۲۰۱۵، پیرو بودجه اختصاص داده شده به برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه خود منتشر کرده است:

۱. ۴۸ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را افزایش می‌دهند.
 ۲. ۳۸ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را تغییری نمی‌دهند.
 ۳. ۱۴ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را کاهش می‌دهند.
 ۴. به‌طور میانگین بودجه اختصاص داده شده برای مدیریت دانش در این سازمان‌ها معادل ۲۵۰ دلار به ازای ۱ میلیون دلار درآمد و یا ۰.۰۲۵ درصد از درآمد آن‌ها خواهد بود.
 ۵. این سازمان‌ها به‌طور سالانه ۲.۲ میلیون دلار به برنامه‌های مدیریت دانش خود اختصاص می‌دهند.
- منبع: APQC.com





مدیریت دانش؛ قدرتی برای سازمان‌ها

سرمایه‌گذاری بر روی دانش، همواره بیشترین بهره را باز می‌گرداند. «بنجامین فرانکلین» نخستین بار کشورهای غربی و خصوصاً آمریکا به مفهوم مدیریت دانش پرداختند ولی در سال‌های گذشته مدیریت دانش به آسیا و خصوصاً خاورمیانه نیز ورود پیدا کرده و به شدت در حال رشد است. برگزاری کنفرانس سال ۲۰۱۵ APQC (مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا) در خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA) با محوریت امارات متحده عربی و با حضور سخنرانان برجسته از ناسا و مایکروسافت، گواهی بر این ادعاست.

پروفسور دانشگاه کویت، Laila Marouf، که از پژوهشگران حوزه مدیریت دانش و اولین کسانی است که در جهت آوردن این مفهوم به خاورمیانه و خصوصاً امارات متحده عربی، تلاش بسیار کرده است بیان می‌کند که: «امارات متحده عربی به شدت در حال رشد است و نهادینه کردن مدیریت دانش در فرآیندهای کاری کلیه سازمان‌های فعال در این کشور، می‌تواند این رشد را تسریع بخشد.»

شواهد زیادی از اثربخش بودن پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مطرح جهان و برخی از سازمان‌های پیشگام در خاورمیانه و همچنین دستاوردهای مالی ناشی از آن وجود دارد که به‌عنوان مثال می‌توان به شرکت‌های ال‌پسو آمریکا و نفت کویت اشاره کرد که طبق آمار منتشر شده توسط خودشان به ترتیب ۱,۲ میلیارد دلار و ۲۵۰ هزار دینار کویت، از محل پیاده‌سازی مدیریت دانش و در سال اول آن، صرفه‌جویی مالی داشته‌اند.

با توجه به موارد مذکور، اهمیت مدیریت دانش بیش از پیش در سازمان‌ها احساس می‌شود و می‌توان پیش‌بینی کرد که با ورود اصولی مدیریت دانش به سازمان‌های حوزه خاورمیانه و شمال آفریقا، موج جدیدی از این مفهوم در سطح جهان ایجاد شود.

زمانی که کارم را در ناسا شروع کردم در اوج بودم و گمان می‌کردم همه چیز را می‌دانم! زیرا جوانی بودم که تازه فارغ‌التحصیل شده بودم و از شهری کوچک در ویرجینیای غربی، به شهر بزرگ هوستون، برای کار در ناسا آمده بودم! اولین شغل من، در مرکز آموزش شاتل فضایی بود و برای اینکه بتوانم به‌عنوان یک مربی در این مرکز فعالیت کنم، بایستی در دوره‌های آموزشی مشخصی شرکت می‌کردم تا از مربی ارشد گواهینامه معتبر دریافت کنم.

در اولین کلاس‌هایی که در این راستا حضور پیدا کردم، دیدم که مربی ارشد بیش از دو ساعت از زمان کلاس را به پرسش‌های سوالی می‌گذراند که من جواب همه آن سوالات را می‌دانستم و تعجب کردم که چطور مربی ارشد پاسخ آن‌ها را نمی‌داند!

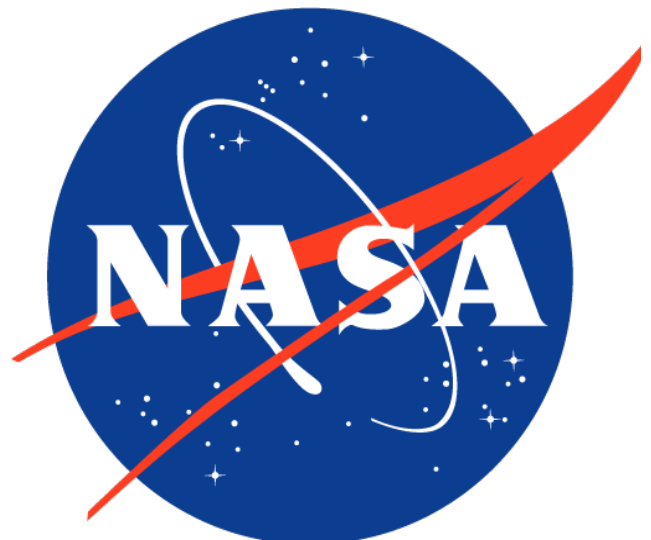
بعد از کلاس، دقایقی را با مربی ارشد گذراندم و متوجه شدم که پاسخ سوالی را که گمان می‌کردم می‌دانم، در واقع نمی‌دانستم و به نوعی در یک توهم از دانستن به سر می‌پردم! آنجا بود که مربی ارشد به من گفت حوزه کاری ما به‌طور مستقیم با جان افراد سر و کار دارد و جایی برای خطا نیست! برای همین تا زمانی که نسبت به موضوعی اطمینان بسیار بالایی پیدا نکردید نباید تصورات خود را به اشتراک بگذارید.

این نکته مهم‌ترین درس‌آموخته من طی سال‌ها فعالیت در شرکت ناسا است و بارها موقعیت‌هایی پیش آمد که از این درس‌آموخته استفاده کردم و اگر از پاسخ سوالی مطمئن نبودم به راحتی می‌گفتم:

«نمی‌دانم! اجازه دهید پاسخ سوال شما را پس از جستجو و اطمینان به شما منتقل کنم.»

در حال حاضر گاهی می‌بینم که تعدادی از پرسنل ناسا از گفتن "نمی‌دانم" هراس دارند و من امیدوارم که با مطالعه این مطلب رویکرد خود را تغییر دهند.

منبع: بخشی از درس‌آموخته جاستین اسمیت (تحلیلگر بخش استراتژیک ناسا) در سامانه درس‌آموخته‌های ناسا





فرید مظفري
مدیر آموزش و توانمندسازی

• آیا شما به‌طور مستمر در حال یادگیری چیزهای جدید هستید؟ چگونه یاد می‌گیرید؟ از طریق کلاس، خواندن، صحبت با دیگران؟

تام داونپورت (۲۰۰۵) دانشکار را به عنوان فردی که معمولاً دارای سطح بالایی خبرگی، آموزش و تجربه، خلق، توزیع و استفاده از دانش می‌باشد معرفی می‌کند. در حالی که تمامی کارکنان با مقداری اطلاعات و دانش کار خود را انجام می‌دهند، دانشکاران با کارکنان صنعتی و خدماتی تفاوت‌هایی دارند. برای تعریف بهتر دانشکاران باید به این نکته اشاره کرد که آن‌ها در انجام کارهای خود، در تعیین اینکه چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند، دارای استقلال هستند. دانشکاران به‌منظور اثربخشی بیشتر، همواره در حال یادگیری و بهبود مستمر هستند؛ آن‌ها برای دستیابی به دانش‌های جدید و چالش‌های پیچیده‌ای که در حین کار با آن روبرو می‌شوند، نیاز به یادگیری دارند. بسیاری از افراد همواره نیاز به خلق و به‌کارگیری دانش‌های جدید دارند مانند مدیران، هنرمندان، پزشکان، مشاوران کسب و کار، مخترعان و ... سرعت رشد تعداد دانشکاران و اهمیت آن‌ها برای سازمان و در کل اقتصاد بسیار مهم است. در حالی که ما اهمیت دانشکاران را برای سازمان شناخته‌ایم، بسیاری از سازمان‌ها به اندازه کافی به پشتیبانی، توسعه و مدیریت دانشکاران خود نمی‌پردازند. پیتر درااکر (۱۹۹۸) می‌گوید که عملکرد دانشکاران، یکی از چالشی‌ترین مباحث مدیریتی در سازمان‌های قرن ۲۱ خواهد بود. دانشکاران چه می‌کنند؟ روز کاری خود را تصور کنید، کدام یک از فعالیت‌هایی که در جدول زیر لیست شده است را انجام می‌دهید؟

- از آن جایی که ما خیلی در مورد اینکه چگونه کار می‌کنیم، نمی‌اندیشیم، شروع کردن این قسمت با سؤالاتی که افراد را به صرف زمانی در خصوص اینکه روز کاری شما چگونه بوده است، تشویق کند؛ مناسب است.
- اگر از شما خواسته شود که داستان یک روز کاری خود را مطرح کنید، این داستان شامل چه قسمت‌هایی خواهد بود؟
- آیا روز کاری شما پر از فعالیت‌های روتین و تکراری بود یا کارهای جدید و وظایف منحصر بفردی نیز انجام دادید؟
- سرعت کار شما چگونه است؟ ثابت یا با سرعت؟
- آیا شما فعالیت‌های کاری خود را کنترل می‌کنید یا تفویض می‌کنید؟
- آخرین مهلت شما برای انجام کارها چه زمانی است؟ چه کسی تعیین می‌کند؟
- آیا شما کارها را به تنهایی انجام می‌دهید یا تیمی؟
- شما زمانی که پشت میز خود هستید، یا در جلسه شرکت می‌کنید، یا با پرسنل، مشتریان، و مدیران صحبت می‌کنید، چه کار می‌کنید؟
- شما با چه اطلاعاتی کار می‌کنید؟ این اطلاعات را چگونه به دست می‌آورید؟
- برای انجام کارتان با چه کسی صحبت می‌کنید؟ همکاران، مشتریان، کارکنان ارشد، یا مشاوران خارجی؟
- از چه تکنولوژی‌هایی استفاده می‌کنید؟ چه نرم‌افزارهایی؟
- آیا کارتان شما را خسته می‌کند یا شما را تقویت می‌کند؟
- زمانی که به اطلاعات جدید، بینش یا پاسخ به سؤالات سخت نیاز دارید چه می‌کنید؟

| | | | | |
|------------|-----------------|-------|-------------|-------|
| جستجو | تسهیم | نوشتن | برنامه‌ریزی | تحلیل |
| تفسیر کردن | گردآوری و تدوین | | بحث کردن | تشخیص |
| خواندن | نظارت | | ارزیابی | تحقیق |

حل مسئله و تصمیم‌گیری

انسان‌ها از دو طریق به حل مسئله می‌پردازند، از راه تفکر سریع و آسان. پر استفاده‌ترین روش برای حل مسئله استفاده از تفکر سریع با بهره‌گیری از شهود، تشخیص الگو و ایجاد حس است. Gary Klein (۲۰۰۳) اعتقاد دارد نزدیک به ۹۰ درصد از تصمیم‌گیری‌های ما بر اساس شهود و بینش، ایجاد حس نسبت به موقعیت و شناخت الگوها است. مطالعات انجام شده بر روی دانشکاران نشان می‌دهد که مدل‌های ذهنی، شناخت الگوها و ایجاد حس اجزاء اساسی تصمیم‌گیری هستند.

فرآیندهای کار دانش شخصی

حل مسئله شامل چهار بعد می‌باشد:

۱. فرآیندهای تحلیلی
۲. ارتباطات اجتماعی و همکاری
۳. دسترسی و استفاده از منابع اطلاعاتی
۴. یادگیری مستمر

این چهار بعد، شیوه‌های مدیریت دانش شخصی را شامل می‌شوند. شیوه مدیریت دانش شخصی هر فردی تحت تأثیر خصوصیات فردی، فاکتورهای اجتماعی، و فرهنگ سازمانی قرار دارد. در قسمت بعدی هر بعد به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بعد تحلیلی

حل مسئله شامل فرآیندهای فکری است. هر فردی دارای ظرفیت‌های شناختی منحصر بفردی برای ایجاد حس، الگوهای شناختی و استفاده از تکنیک‌های تحلیلی برای تعریف، ارزیابی، و حل مسئله است. اجزاء شناختی حل مسئله در درجه اول شهودی و ضمنی است و به عنوان نتیجه برای هر فردی بسیار سخت است که کارها را دقیقاً تعریف و ارزیابی نماید.

تعدادی از اجزاء اصلی بعد تحلیلی در جدول زیر مشخص شده است. دو مورد اول (تفسیر و تجسم) مرتبط با ایجاد حس و شناخت الگوها هستند. ایجاد حس و شناخت الگوها اجزاء اصلی برای انواع حل مسئله است.

تمامی این فعالیت‌ها توسط دانشکاران انجام می‌شود. تعدادی ورودی هستند، تعدادی فرآیندهای ذهنی برای تحلیل یا یافتن مشکلات، و بقیه خروجی هستند مانند یک گزارش، تصمیم یا عمل.

دانشکاران چرا در این فعالیت‌ها درگیر می‌شوند؟ غالباً برای پاسخ به یک نیاز، موضوع یا راه‌حل خاص می‌باشد. در پاره‌ای از اوقات این افراد تخصصی داده می‌شوند و در سایر مواقع خودشان کار را بر عهده می‌گیرند.

تمامی اینها شامل حل مسئله و تصمیم‌گیری هستند. از آنجایی که ماهیت کارها دارای حل مسئله است، دانشکاران چگونه مسائل را حل می‌کنند؟



به عقیده David Kahneman (۲۰۱۱) افراد برای حل مسئله از دو روش تفکر سریع و آرام استفاده می‌کنند. اگر ماهیت کار آمیخته با حل مسئله باشد، دانشکاران حل مسئله را چگونه انجام می‌دهند؟

| شایستگی | تعریف |
|------------|--|
| تفسیر | تشخیص الگوها و ایجاد حس برای مسائل |
| تجسم | خلق مدل‌های ذهنی برای حل مسئله |
| به‌کارگیری | به‌کارگیری تکنیک‌ها و مدل‌ها برای فهمیدن و شناسایی مسائل |
| خلق | تصور گزینه‌های جدید، تعریف مجدد مسئله |
| زمینه | فهمیدن اجزاء سیستم و پیچیدگی مشکلات |

جدول ۱- تعاریف بعد تحلیلی

| شایستگی | تعریف |
|--------------------|--|
| منابع | یافتن و بازیابی منابع اطلاعاتی با کیفیت |
| ارزیابی | تحلیل ارزش اطلاعات، آزمایش و تعیین اجزاء مفید |
| سازمان‌دهی | دسته‌بندی، نام‌گذاری، ذخیره‌سازی، و جمع‌آوری اطلاعات برای استفاده در آینده |
| جمع‌آوری | گردآوری، خلاصه‌سازی، ترکیب و ویرایش اطلاعات |
| ارتباط برقرار کردن | ارائه اطلاعات به صورت مکتوب و شفاهی |

جدول ۲- تعاریف بعد اطلاعاتی

بعد اطلاعاتی

بسیاری از کارهای دانشی با اشکال مختلفی از اطلاعات سروکار دارد، شامل فایل‌های الکترونیکی و کاغذی. کار شامل یافتن منابع، مرور مستندات و دسترسی به فایل‌ها است. دانشکاران گاهی در انجام کارها به این دلیل شکست می‌خورند که نمی‌توانند سریعاً به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی داشته باشند و یا احساس می‌کنند دچار سرریز اطلاعات (اغلب با کیفیت پایین) شده‌اند. ارزیابی کیفیت منابع اطلاعاتی که پیدا می‌کنند بسیار دشوار است. بعد اطلاعاتی شامل یافتن اطلاعات با استفاده از مهارت‌های جستجو و بازیابی اطلاعات از منابع در دسترس، ارزیابی کیفیت اطلاعاتی که به دست می‌آیند، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی منابع اطلاعاتی برای استفاده‌های آتی، دارا بودن ظرفیت برای کار با منابع اطلاعاتی چندگانه، گردآوری، ترکیب منابع مختلف و خلق اطلاعات جدید برای استفاده‌های شخصی و حل مسائل.

بعد اجتماعی

اهمیت بعد اجتماعی در کارهای دانشی روزبه روز بیشتر و شناخته‌شده‌تر می‌شود. Brown&Gray (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که "یادگیری در مورد کار است، کار در مورد یادگیری و هر دو اجتماعی هستند." این عبارت، ارتباط بین تجربه و تعامل در اینکه چگونه کار می‌کنیم و یاد می‌گیریم، را پررنگ‌تر می‌کند. اجزاء بعد اجتماعی شامل توسعه و نگهداری شبکه مخاطبان، شناسایی خبرگان و اطلاعات و بینش آنان در راستای کمک به ما در یافتن پاسخ سؤال‌اتمان، همکاری با دیگران، شرکت در بحث‌ها و دیالوگ‌ها و برقراری ارتباط. کارها روز به روز اجتماعی‌تر و نیاز به همکاری بیشتری دارند. مسائل پیچیده و دشوار نیاز به همکاری و تعاملات گسترده اجتماعی دارد. انجام کار دانشی انفرادی و جدا از بقیه نیست، دانشکاران نیاز دارند که روابط اجتماعی و شبکه خود را بسازند و نگهداری کنند و به صورت همکارانه با دیگران کار کنند.

| شایستگی | تعریف |
|------------|--|
| یافتن | شناسایی و تعامل با کسانی که می‌توانند در حل مسائل به ما کمک کنند |
| همکاری | درگیر شدن در کارهای تیمی اثربخش و فعالیت‌های همکاری |
| شبکه | توسعه و نگهداری شبکه‌های کاری و شبکه‌های علائق |
| گسترش شبکه | توسعه و نگهداری شبکه‌های خارج از حوزه تمرکز |
| دیالوگ | سؤال پرسیدن و تسهیم دانش با دیگران |

جدول ۳- تعاریف بعد اجتماعی

بعدیادگیری

همه ابعاد شامل یادگیری هستند. به عنوان مثال، توسعه مهارت‌های ایجاد حس و شناخت الگوها، توسعه مهارت‌ها در شناسایی، ارزیابی و خلق منابع اطلاعاتی، ایجاد شبکه‌های قوی و توسعه توانایی همکاری با دیگران. Cross (۲۰۰۷) بیان می‌کند که بسیاری از دانشکاران راهکارهای غیررسمی یادگیری مانند تعامل با خبرگان، جستجوی اطلاعات (مطالعه، خواندن، منابع اینترنتی) و تعاملات اجتماعی (کنفرانس‌ها، شبکه‌ها، عضویت در انجمن‌ها) را ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، یادگیری غیررسمی در حین کار اتفاق می‌افتد. متأسفانه با وجود اینکه حدود ۸۰ درصد یادگیری افراد از طریق یادگیری غیررسمی اتفاق می‌افتد، سازمان‌ها خیلی در شناسایی و حمایت آن نمی‌کوشند. چالش یادگیری حین کار این است که قسمت اعظم این یادگیری به صورت ناخودآگاه اتفاق می‌افتد.

توانمند سازها

فعالیت‌های مرتبط با دانش شخصی به صورت ایزوله انجام نمی‌شود.

روش ما برای حل مسائل و تصمیم‌گیری تحت تأثیر افراد، اجتماع و فاکتورهای سازمانی قرار دارد.

ظرفیت‌های فردی

هر فردی، حل مسائل را متفاوت از دیگری انجام می‌دهد. به همین دلیل روش مدیریت دانش شخصی برای هر فردی منحصر به فرد است. تحقیقات انجام شده بر روی تفاوت‌ها در تجربه و مهارت، به عنوان مثال بین یک فرد تازه کار و خبره، نشان می‌دهد که شایستگی‌های حل مسئله و الگوها با هم متفاوت است. سبک‌های فردی و شخصیتی نقش اساسی را در چگونه کار کردن و مدیریت فرآیندهای کلیدی دانش برای هر فرد ایفا می‌کنند. انگیزش دورنی هم تأثیرگذار است. ما می‌دانیم که دانشکاران کارهای چالشی و فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود می‌خواهند. در مقابل، زمانی که احساس غیر استفاده بودن کنند، باعث نارضایتی خواهد بود. آموزش و تجربه، نقشی اساسی را در روش مدیریت دانش شخصی هر فرد ایفا می‌کند.

| شایستگی | تعریف |
|---------|--|
| حس | توسعه شناخت الگوها و ظرفیت‌های ایجاد حس |
| بازتاب | درگیر شدن آگاهانه در فرآیند تفکر بازتابی |
| توسعه | توسعه دانش‌های جدید |
| بهبود | درگیر شدن در بهبود شخصی مستمر |
| گسترش | پشتیبانی از کار سایرین با تسهیم دانش |

جدول ۴- تعاریف بعدی یادگیری

یکی از شاخصه‌های متفاوت خبرگان، توانایی آنان در ایجاد شبکه‌های اتصالی و ارتباطی می‌باشد.

ظرفیت سازمانی

توانایی کارکنان برای مدیریت فرآیندهای دانشی به فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده بستگی دارد. فرهنگ حمایت‌کننده شامل انعطاف، استقلال فردی، اعتماد بالا، تحمل ریسک، فرصت‌هایی برای درگیر شدن در کارها، وجود حمایت مدیریتی و اجازه به کارکنان برای درگیر شدن در خلاقیت و نوآوری می‌باشد. تقویت مدیریت دانش شخصی

چه مواردی می‌تواند توانایی کارکنان در مدیریت دانش شخصی‌شان را ارتقاء دهد؟ در این بخش، تعدادی از نکات و پیشنهادها در این زمینه ارائه خواهد شد. این لیست نقطه شروع خواهد بود. هر کدام از پیشنهادها در آینده می‌تواند توسعه یابد. یکی از اهداف مدیریت دانش شخصی، تشویق افراد به تسهیم ایده‌ها و بحث برای تقویت شایستگی‌های انجام کار دانشی در هر فرد می‌باشد.

ظرفیت‌های اجتماعی

کارهای دانشی بسیار اجتماعی هستند، و به همکاری و تعامل با شبکه‌های و انجمن‌های خبرگی نیاز دارد. کارکنان انواع مختلفی از ارتباطات را ایجاد می‌کنند شامل:

- شبکه‌های اتصال (ارتباطات با اعتماد بالا) که کارکنان را برای همکاری نزدیک با دیگران توانمند می‌سازد. این شبکه‌ها دارای تعامل بسیار زیاد، تسهیم آسان اطلاعات و درک مشترک از مسائل هستند. این شبکه‌های با اعتماد بالا، هدایت کارها را آسان می‌کنند.

- شبکه‌های ارتباطی، شبکه مخاطبین را گسترش می‌دهد. این شبکه‌ها در دستیابی به بینش‌ها و دیدگاه‌های جدید به افراد کمک می‌کنند. با وجود اینکه این شبکه‌ها دسترسی به ایده‌های مختلف را راحت‌تر می‌کنند، اعتماد کمی در این شبکه‌ها وجود دارد، بنابراین تسهیم دانش با اثربخشی کمتری اتفاق می‌افتد. ظرفیت اجتماعی به سرمایه اجتماعی، توانایی توسعه ارتباطات مبتنی بر اعتماد، درک و علایق مشترک به منظور پشتیبانی و نگهداری شبکه‌های و انجمن‌ها نیاز دارد. ما یاد گرفته‌ایم که

زمان، آرام بودن، جستجو، بازتاب دادن و بحث درباره مسائل. راهی برای نمایش مسائل از طریق تصاویر، استعاره‌ها، داستان‌ها و نمونه‌های اولیه بیابید.

• تکنیکی برای بررسی مسائل به صورت گسترده‌تر شامل طوفان فکری، اخذ ایده‌ها، کلمات تصادفی، تصاویر، و بررسی مسائل در زمینه‌های مختلف بیابید.

• اتخاذ فرآیندی ساخت یافته برای آزمایش مسائل از دیدگاه‌های جایگزین شامل تعریف مجدد مسئله، ترکیب اجزاء، جداسازی یا کوچک کردن مسئله، و چینش دوباره اجزاء. تمامی این فعالیت‌ها برای تشویق تفکر واگرا (جستجو برای راه‌های ممکن جدید) قبل از همگرایی و تمرکز بر راه‌های موجود طراحی می‌شود.

• خواندن در مورد خلاقیت، جستجو برای دیدگاه‌های مختلف در مورد این موضوع. کتاب‌های De Bono در مورد خلاقیت می‌تواند نقطه شروع مناسبی باشد. همچنین مطالعه زندگینامه افراد خلاق مانند الکساندر گراهام بل، استیو جابز، بیل گیتس و ...

* تکنیک‌های جستجو: یکی از ویژگی‌های تعریف شده اینترنت، ظرفیت جستجوی راحت و سریع برای اطلاعات مورد نیاز می‌باشد. این آسان بودن گاهی منتج به نتیجه اثربخش نمی‌شود. تعدادی از اجزاء برای افزایش کیفیت جستجو عبارتند از:

• اطمینان حاصل کنید که جستجوی اطلاعات هدفمند، سیستماتیک و خلاقانه باشد. تلاش کنید که مهارت‌های جستجوی اثربخش را تقویت کنید و با خبرگان جستجو مانند کتابداران کار کنید.

• از ابزارهای جستجوی مختلف استفاده کنید. از Google Scholar یا موتورهای جستجوی متا استفاده کنید. در صورت امکان از پایگاه‌های داده آکادمیک نیز می‌توانید استفاده کنید. • کلمات و عبارات کلیدی را با دقت انتخاب کنید. (Wright, Rethinking Knowledge Work, 2012)

توسعه یک برنامه مدیریت دانش شخصی: وقتی افراد فعالیت‌های کاری شخصی خود را توسعه می‌دهند، به ندرت پیش می‌آید که به عقب برگردند و تجربیات خود را در ابتدای کار یادآوری کنند. تعداد کمی از سازمان‌ها و افراد، ارزش فرآیند مدیریت دانش شخصی و نهادینه‌سازی برنامه‌ریزی مدیریت دانش شخصی را در هنگام توسعه فعالیت‌ها شناخته‌اند.

توسعه ایجاد حس: حل مسئله و تصمیم‌گیری شامل ایجاد حس می‌باشند. ظرفیت ما برای ایجاد حس از مسائل و مشکلات، می‌تواند نکته‌ای را به دیگران انتقال دهد تا الگوها را شناخته و به مسائل پاسخ مناسب دهند. راه میانبری برای توسعه مهارت‌های ایجاد حس وجود ندارد اما راه‌هایی برای ایجاد این ظرفیت وجود دارد، مانند:

• جستجو برای توسعه تجاربمان، شامل عمق و گستره بیشتر.

توسعه تجارب شامل مدیریت فعالانه یک دوره، جستجو برای فرصت‌های جدید، شرکت در پروژه‌ها و کمیته‌های مورد علاقه.

• آگاه بودن در خصوص راهکاری خود و شناسایی مشکلات و مسائل، شامل توسعه خلاقیت و شناخت اینکه بعضی از مسائل همواره مبهم باقی مانده و به صورت ناقص درک می‌شوند.

• جستجو برای سایر نقطه‌نظرها، شامل پذیرا بودن سایر دیدگاه از طریق جستجو برای ورودی‌ها و مسائل مباحثه‌ای با سایرین

* افزایش خلاقیت: خلاقیت، کارکنان را در حل مشکلات از یک راه منحصر بفرد، بداهه و منعطف توانا می‌کند و در زمان رویارویی با مسائل پیچیده اهمیت بسیاری دارد. پیشنهادها برای افزایش خلاقیت شامل موارد زیر می‌باشد:

• خلاقیت شامل توسعه ظرفیت‌های ایجاد حس می‌باشد (توانایی برای شکستن الگوهای ایجاد حس موجود). برای توسعه ایجاد حس تلاش کنید که راه‌حل‌های موجود را تعریف کرده و برای جمع‌آوری دیدگاه‌های گوناگون با سایرین همکاری کنید. صرف





احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

در نتیجه، کارکنان بخش قابل توجهی از وقت خود را برای آزمون و خطا و یافتن راهکارهای مناسب سپری می‌کنند.

با بررسی انجام شده، برخی از کارکنان این شرکت مطمئن بودند که با دسترسی درست و به‌موقع به دانش مورد نظر برای انجام کار، می‌توانستند کار یک هفته‌ای را در ۴ و نیم روز انجام دهند. اما در حال حاضر، کار یک هفته حداقل ۷ روز طول می‌کشد و آن‌ها هیچ وقتی برای فعالیت‌های دانشی ندارند. کارکنان این شرکت در "تله مشغول بودن" گرفتار شده‌اند و تنها یک راه برای خروج آن‌ها از این دام وجود دارد.

برای رهایی از این دام، یک پایلوت مناسب را برای شروع انتخاب کنید و اقدامات زیر را انجام دهید:

- یافتن بخش کوچکی از کسب و کار با یک مدیر همراه و علاقه‌مند به بهبود؛
- سرمایه‌گذاری حداقلی برای تغییر نگرش کارکنان؛
- معرفی مدیریت دانش، آموزش تکنیک‌های کاربردی مانند AAR، Peer Assist
- اجرای رویکردهای دانشی و نشان دادن صرفه‌های به دست آمده؛
- متقاعد کردن سایر مدیران شرکت و همراه‌سازی آنان؛
- توسعه ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

منبع:

نیک میلتون، از مشاوران برجسته مدیریت دانش دنیا در یکی از آخرین مطالبی که منتشر کرده به موضوع جالب و قابل توجهی تحت عنوان "تله مشغول بودن" در مدیریت دانش پرداخته است. موضوعی که در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی نیز بسیار با آن مواجه هستیم و همواره به‌عنوان یکی از موانع پیش روی فعالیت‌های دانشی از آن یاد می‌شود.

نیک میلتون در مصاحبه‌ای که با مدیران یک شرکت اروپایی به‌منظور اجرای راهکارهای مدیریت دانش داشته با این جمله مواجه می‌شود:

ما می‌دانیم که مدیریت دانش خوب است و موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود. اما چگونه باید زمان مناسب برای انجام فعالیت‌های دانشی را پیدا کنیم؟؟؟

حجم کاری بسیار بالا و نیروی کار محدود در این شرکت موجب شده تا کارکنان از لحظ زمانی دچار چالش شده و فرصت مناسب برای یادگیری نداشته باشند و علی‌رغم اینکه همواره در حال کار کردن هستند، اما در بسیاری از موارد زمان آن‌ها به‌خاطر عدم داشتن دانش مناسب برای انجام کار صرف دوباره کاری می‌شود.





زهرا اسلامی
کارشناس مدیریت دانش

از سوی دیگر اسناد پروژه عمدتاً یک چرخه زندگی دارند که تنها به آن پروژه وابسته است. با این حال محصولات دانشی موجود از پروژه‌ها شامل دانش‌های جدیدی است که برای به روزرسانی مدارک دانشی و غنی‌سازی آن استفاده می‌شود. از جمله این اسناد دانشی می‌توان به درس‌آموخته‌ها، مشاهدات مستقیم، رویه و شیوه‌های جدید، نمونه‌های کاری موفق، تجارب جدید و نوآورانه و غیره اشاره نمود. ویکی‌ها و نمونه‌های موفق کاری می‌توانند به عنوان یک منبع مرجع از فایل‌های خاص یک پروژه مورد استفاده قرار گیرند.

هر چند مجموعاً در این نوشتار به تفاوت‌های موجود بین دو سند پرداخته شد اما در کل این اسناد و جریان‌های کاری آن‌ها می‌تواند به یکدیگر مرتبط باشد. در نهایت می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که:

- اسناد و مدارک علمی با محوریت دانشی، قابلیت تعمیم به پروژه‌های متعددی را داراست.
- اسناد پروژه که در جریان پروژه گردآوری شده است، تنها به آن پروژه اشاره دارد.

منبع:

در انتهای هر پروژه اسناد و مدارک مبتنی بر یک پروژه توسط افراد مرتبط با آن حوزه جمع‌آوری می‌شود. در یک پروژه، اسناد صرفاً جنبه اطلاعاتی برای آن پروژه دارد؛ اما آنچه که مسلم است در یک سازمان نیاز به یک جریان فکری دانشی که در واقع مجموعه‌ای مجزا از اسناد است، احساس می‌شود.

در یک پروژه اسنادی که از آن به عنوان "اسناد دانشی" یاد می‌شود، مجزا از هر پروژه دیگری است؛ اما در عین حال، این اسناد دانشی پروژه‌های متعددی را پوشش می‌دهد. برای مثال صفحات راهنمایی در ویکی شل دانش موجود از پروژه‌های مختلف را جمع‌آوری کرده و با افزودن دانش جدید حاصل از پروژه دیگر به روز می‌شود. مثال دوم برای شفاف کردن مسئله که می‌توان به آن اشاره نمود، کتاب الکترونیکی Chrysler است. این کتاب، دانش مربوط به ساخت قطعات خودرو از مدل‌های مختلف، و نیز دانش ساخت اتومبیل، جیپ و کامیون را شامل می‌شود. همچنین دانش مربوط به توسعه خودروهای جدید نیز در این کتاب گنجانده شده است.





محمدحسن بختیاری
کارشناس مدیریت دانش

متعددی شامل مدیریت دانش و همچنین از سال ۲۰۰۵ میلادی، دولت الکترونیک را معرفی می‌کنند. مدیریت دانش، استراتژی و تکنیک‌های کلی برای مدیریت محتوای الکترونیکی را به روشنی بیان می‌کند تا دانش را قابل استفاده‌تر و قابل دسترس‌تر و به روز نگه دارد.



مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فناوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد. برای مثال تکنولوژی اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به خوبی عمل می‌کند ولی در تعبیر آن ناتوان است (بات، ۱۹۹۸). در تحقیقی به این نتیجه رسیده که سازمان‌هایی که در بلندمدت از مدیریت دانش استفاده می‌کنند در روابط اجتماعی و فنی خود محتاط هستند.

دستیابی به راه‌حل‌های فنی امکان‌پذیر است، اما برای مدیریت دانش، سازمان باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. بر اساس تحقیق ارنست و یونگ ۵۰ درصد از متخصصان بر این باورند که تغییر رفتار بشر یکی از مسائل اجرایی مدیریت دانش است. به همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت ساختارها و فناوری‌ها تأکید می‌شود.

بنابراین همگون ساختن تدریجی اصول مدیریت دانش در سازمان یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها است. به‌طور کلی تکمیل برنامه‌های مدیریت دانش نیاز به تغییر در فلسفه سازمانی دارد. برای مثال از نظر سنتی تعدادی شرکت بر پایه هزینه اقتصادی همکاری می‌کنند در حالیکه فلسفه مدیریت دانش بر همکاری در جهت افزودن به ارزش کالا و خدمات تأکید دارد.

مقدمه

فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، فرصت‌های گسترده‌ای جهت توسعه و رشد کشورها فراهم نموده است. بگونه‌ای که کشورها ناگزیر هستند برای ادامه حیات خود در این دهکده جهانی از این فرصت‌ها استفاده کنند. امروزه ناکارآمدی بروکراسی‌های دولتی از یک سو و توانمندی‌های روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات از سوی دیگر و جهش بسوی جامعه دانش‌محور و اطلاعاتی، ضرورت حرکت بسوی ایجاد دولت الکترونیکی را ایجاد کرده است. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی علاوه بر آنکه این امکان را فراهم می‌آورند که پایگاه‌های اطلاعات و دانش موجود در بخش‌های مختلف دولت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و امور درون سازمانی و بین سازمانی به راحتی به جریان افتد، بخش‌ها و ادارات مختلف دولت نیز می‌توانند اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و در نتیجه بسیاری از بروکراسی‌های غیرضروری حذف خواهد شد و مزایای بسیاری مانند صرفه‌جویی در وقت، تسهیل برقراری ارتباط و تعامل و صرفه‌جویی در هزینه برای دولت و سازمان‌های ذیربط و مهم‌تر از همه جلوگیری از کارهای موازی و بهره‌گیری از مزیت‌های یکدیگر و تبدیل کارکنان دفتری به کارکنان دانش را به ارمغان خواهد آورد.

امروزه دانش توسط تمام سازمان‌ها و موسسات خصوصی یا دولتی، خدماتی یا تولیدی، به عنوان یک منبع مهم و استراتژیک شناخته شده است. صرف نظر از اهمیت مدیریت دانش، سازمان‌های بخش دولتی به نسبت بخش خصوصی تمایل کمتری برای بررسی مزایای مدیریت دانش دارند. اما در حال حاضر بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی اهمیت مدیریت دانش در تسهیل فرآیندهای اجرایی خود را درک کرده‌اند.

می‌توان گفت که موارد زیر چالش‌ها و نگرانی‌های مشترک در بخش‌های دولتی در سطح جهان هستند که از میزان اهمیت بسیاری برخوردارند:

- کنترل بازدهی در همه خدمات دولتی
- بهبود پاسخگویی
- اتخاذ تصمیمات آگاهانه
- تقویت مشارکت با ذینفعان
- اخذ دانش نیروی کار در آستانه بازنشستگی
- بهبود عملکرد کلی

برای مقابله با این چالش‌ها، بخش‌های دولتی اغلب اصلاحات





مفهوم دولت الکترونیک

دولت الکترونیک، شیوه‌ای برای دولت‌ها به‌منظور استفاده از فناوری جدید می‌باشد که به افراد تسهیلات لازم جهت دسترسی مناسب به اطلاعات و خدمات دولتی، اصلاح کیفیت خدمات و ارائه فرصت‌های گسترده‌تر برای مشارکت در فرایندها و نهادهای مردم سالار را اعطا می‌کند.

طبق گفته موسسه سیاست توسعه و مدیریت، "استفاده از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات به‌منظور بهبود فعالیت‌های سازمان‌های بخش دولتی، به عنوان دولت الکترونیک تعریف می‌شود."

بر اساس یافته‌های پژوهش هیکس در سال ۲۰۰۸ میلادی، دولت الکترونیک سه حوزه مهم را پوشش می‌دهد:

- بهبود فرآیندهای کاری و اجرایی در دولت/مدیریت الکترونیک با کاهش هزینه و زمان در فرآیندهای کاری و اجرایی، مدیریت عملکرد فرآیندها، ایجاد ارتباط استراتژیک در دولت و ایجاد توانمندسازی
- اتصال شهروندان از طریق مطلع ساختن آن‌ها از جزئیات فعالیت‌های بخش دولتی، افزایش ورود اطلاعات و بازخوردهای شهروندان در سیستم تصمیم‌گیری و فعالیت‌های دولت و بهبود خدمات عمومی.
- ایجاد یک جامعه الکترونیکی تعاملی، که شامل بهبود روابط بین سازمان‌های دولتی و دیگر شرکت‌های دولتی و خصوصی می‌شود، تعامل میان دولت و کسب و کار. همچنین

دولت الکترونیکی به فناوری‌های مبتنی بر اینترنت نیاز دارد تا دسترسی تسهیل شده به اطلاعات و خدمات دولتی و همچنین مشارکت شهروندان و شرکت‌ها از طریق پورتال دولت الکترونیکی را به عنوان یک دیدگاه جمعی از فعالیت‌های دولتی بوجود آورد. بنابراین، واژه دولت الکترونیک اشاره به دولتی دارد که فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک را به منظور دسترسی به اطلاعات دولت و ارائه خدمات عمومی به شهروندان و بخش خصوصی به کار می‌گیرد.

برخی از عوامل زمینه‌ساز پیدایش این مفهوم عبارتند از: رشد فناوری به ویژه فناوری اطلاعات، سرمایه‌گذاری بنگاه‌های اقتصادی در بخش فناوری و اطلاعات و تطبیق آن با نیازها و شرایط خویش، رشد استفاده از اینترنت و عادت کردن مردم به استفاده از آن، تغییر انتظارات شهروندان و بنگاه‌های اقتصادی، فشارهای ناشی از رقابت و جهانی شدن.

اهمیت مدیریت دانش در دولت الکترونیک

سازمان‌های دولتی به عنوان سازمان‌های اداری، اجرایی و قضایی در سراسر جهان با چالش‌هایی مواجه هستند که به علت تشریفات اداری و حجم اطلاعات و داده، به سمت یک محیط کاری الکترونیکی سوق داده می‌شوند. همچنین دستورالعمل‌های ساده‌سازی امور اداری و افزایش حجم کارها با وجود نیروی انسانی محدود، موجب ایجاد رویکرد جدید مدیریت اطلاعات الکترونیکی در فرآیندهای اجرایی و خدمات بخش‌های دولتی شده است.

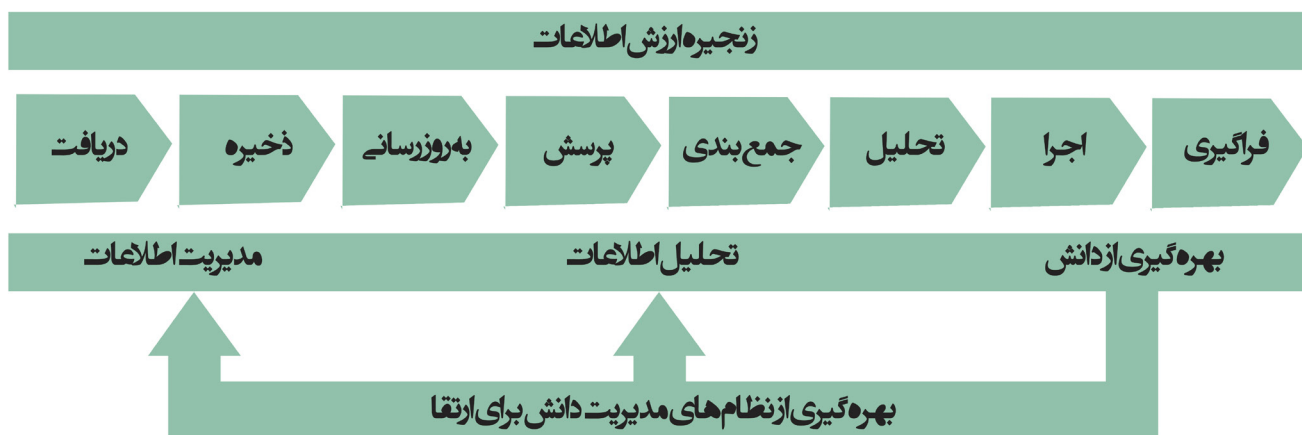
و سنتی به دیجیتال نیست؛ بلکه یک دیدگاه جمعی از تمام فعالیت‌های دولت، چشم‌انداز و مأموریت است. از آنجا که دولت الکترونیک عمدتاً دانش و اطلاعات فشرده‌ای است، لذا به منظور ارائه کامل و مناسب فرآیندهای دولت به برنامه‌های کاربردی و تکنیک‌های مدیریت دانش نیاز دارد. **اجزا سیستم‌های مدیریت دانش در بستر دولت الکترونیک**

داده: شامل آن دسته از اعداد، ارقام، نمادها و... خام است که دولت الکترونیک آن‌را به طرق مختلف با توجه به نیازها و خواسته‌های مردم جمع‌آوری می‌نماید. اطلاعات: داده‌های پردازش شده توسط دولت الکترونیک که با توجه به بودجه، امکانات، ظرفیت‌ها و قوانین و مقررات تهیه شده است و به دولت الکترونیک در امر تصمیم‌سازی یاری می‌رساند. دانش: آن دسته از اطلاعات فرآوری شده از درگاه‌ها و جامعه که دولت الکترونیک را مترصد به سیاستگذاری و ارائه راهبرد می‌نماید. زنجیره ارزش اطلاعات: شامل آن دسته از مراحل است که داده به اطلاعات تبدیل می‌گردد.

مدیریت دانش با ارائه ابزار و تکنیک‌های یک سازمان دانشی و همچنین نظارت بر به‌روزرسانی محتوای دانش و استفاده از تمام اطلاعات لازم برای شهروندان، استراتژی کلی برای مدیریت محتوای الکترونیکی دولت الکترونیک را بوجود می‌آورد. دو پژوهشگر به نام‌های ژو و گائو سه مزیت استفاده از مدیریت دانش در دولت الکترونیک را شناسایی کرده‌اند که به ترتیب اثربخشی در ارتقاء صلاحیت، کیفیت خدمات و سلامت توسعه دولت می‌باشند.

جهت متصل کردن شهروندان به یکدیگر و شهروندان به دولت، به منظور مشارکتی ساختن سیاست‌ها و تصمیمات دولت، دانش بایستی با در نظر گرفتن افزایش بازدهی در زمان و هزینه مدیریت شود.

این امر شفافیت دولت و توانمندسازی شهروندان را به ارمغان می‌آورد و همچنین دولت را به سمت شهروند محوری سوق می‌دهد. بنابراین، موفقیت دولت الکترونیک وابسته به پیاده‌سازی مدیریت دانش است. لذا در عصر ظهور خصوصی‌سازی و جهانی شدن پیاده‌سازی مدیریت دانش در دولت الکترونیک از یک انتخاب اختیاری به ضرورت تبدیل شده است. دولت الکترونیک تنها تبدیل اطلاعات و نسخه‌های دستی





منبع: www.researchersworld.com



فروش آفالر کارشناس مدیریت دانش

- تلاش‌های متعدد در زمینه‌ی اطلاع‌رسانی "چیزی که می‌دانیم" به اشکال مختلف رسانه‌ای برای کسانی که از آن استفاده می‌کنند.
- راه‌اندازی جوامع علمی جهت برقراری ارتباط و پیوند ساختارهای ذهنی با یکدیگر
- تلاش‌های متعدد جهت ترویج فضایل وب ۲.۰ و رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان علاج تمام مشکلات دانش

این درحالیست که امکان دارد تمامی این تلاش‌ها به‌طور کامل نادیده گرفته شود.

جهت انتقال دانش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، جلساتی به‌عنوان بهترین روش انتقال دانش برگزار شده و کارشناسان حقوقی برای حضور در جلسه دعوت می‌شوند. بنابراین کارشناسان می‌بایست به‌طور دائم در جلسات حضور پیدا کنند و به‌صورت رو در رو و با اراده با یکدیگر صحبت کنند. در این جلسات افراد معنادارترین ارتباط بین فردی ممکن را تصور خواهند نمود. اکثریت افرادی که به جلسات دعوت می‌شوند، معتقدند که حضور در این جلسات اتلاف وقت است. نکته حائز اهمیت در این جلسات می‌تواند این موضوع باشد که چرا ما اجازه خواهیم داد که جلسات ما غیر قابل درک و سازنده باشد؟ و مهمتر از همه، چرا هیچ فعالیتی در رابطه با آن انجام داده نمی‌شود؟

این موضوع ممکن است یک فرض ساده باشد اما به عقیده Dave Snowden تلاش‌های یکپارچه تیم‌های مدیریت دانش برای ایجاد جلسات سازنده بی‌فایده نبوده و این جلسات ارزش‌های فوق‌العاده‌ای را القا می‌کند.

منبع:

به گفته Dave Snowden، در یکی از جلسات مجمع رهبری مدیریت دانش (KMLF) در ماه گذشته، شخصی مطلب جالبی را به اشتراک گذاشت؛ در یکی از این مطالب عنوان می‌شود که: "۷۰٪ از تمام استراتژی‌های مدیریت دانش (KM) ناموفق بوده‌اند". علی‌رغم این آمار ناخوشایند، به گفته Dave Snowden، ممکن است نرخ کلی شکست به ۹۰ درصد نیز نسبت داده شود تا ملموس و قابل درک‌تر شود.

اکثر استراتژی‌های مدیریت دانش که توسط عاملین آن‌ها موفق خطاب شده‌اند، با کمی دقت در آن‌ها مشاهده می‌شود که در عمل داستان متفاوتی وجود دارد.

به گفته Dave Snowden و با توجه به بیش از ۱۰ سال سابقه وی در زمینه مدیریت دانش، تلاش‌های شایسته‌ی بسیاری در زمینه انتقال دانش انجام شده است ولی در طول زمان یکی از زمینه‌های اصلی انتقال دانش به‌طور کامل نادیده گرفته شده است.

به اعتقاد او یک اندیشه ساده و یک دلیل می‌تواند زمینه اصلی انتقال دانش باشد که شاید به خاطر همین دلیل نادیده گرفته شده است.

در مدیریت دانش (KM) فعالیت‌های متعددی در زمینه‌های مختلف انجام می‌شود که به اختصار چند نمونه از این فعالیت‌ها را در زیر شرح می‌دهیم:

- صرف میلیون‌ها دلار در سیستم‌های فناوری اطلاعات (IT) برای ضبط، ذخیره و انتشار "دانش‌ها".





رضا یقینی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

بر خلاف آن حوزه‌ها که در (PMBOK® Guide) کامل و ساخت یافته مورد بحث قرار گرفته‌اند، مدیریت دانش تا به حال به طور سیستماتیک مورد بحث نبوده است. یکی از دلایل این مورد را می‌توان مدت زمان تقریباً کوتاهی که مدیریت دانش پروژه توجه محققان و افراد مشغول در این حوزه را به خود جلب کرده دانست. اولین مقاله در باب مدیریت دانش پروژه در سال ۱۹۸۷ (Boddie, 1987; Gulliver, 1987) می‌باشد که از آن سال تا به امروز مورد توجه محققان و افراد مشغول این حوزه واقع شده است. مقالات بسیاری، تعدادی کتاب از جمله: (Sense, 2007a; Milton, 2005; Love, Fong & Irani 2005) و برخی از شماره‌های مجلات حرفه‌ای که به این موضوع یعنی مدیریت دانش پروژه اختصاص یافته‌اند، به چاپ رسیده‌اند. دانش پروژه در بدنه اصلی انجمن‌های مرتبط با دانش از جمله:

- Association for Project Management [APM], 2006
- Project Management Institute [PMI], 2008a
- استانداردهای تعالی از جمله: International Organization for Standardization [ISO]
- روش‌ها همانند: Office of Government Commerce [OGC]
- و مدل‌های بلوغ مثل [SEI] Software Engineering Institute می‌باشد.

دانش مناسب و به موقع یکی از پیش‌نیازهای مدیریت پروژه موثر به حساب می‌آید. به نقل از Sankarasubramanian (2009) نقطه مشترک تمام پروژه‌ها "دانش" می‌باشد. استاندارد مدیریت پروژه ژاپنی، دانش و تجربه را به عنوان اصلی‌ترین منبع کسب ارزش در پروژه می‌داند. همچنین طبق نظر (Sauer, 2009) پروژه‌ها را می‌توان به عنوان فرایند مدیریت دانش به حساب آورد. مدیریت دانش پروژه در واقع به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت در مدیریت پروژه به خصوص در پروژه‌های پیچیده به حساب می‌آید و به همین ترتیب نبود مدیریت دانش پروژه یکی از مهم‌ترین دلایل شکست مدیریت پروژه می‌باشد (Desouza & Evaristo, 2004). دانش موجود در مورد مدیریت پروژه، چه آشکار باشد و چه پنهان، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در مورد درک و فهم این سیستم ایفا می‌کند (Morris, 2004).

هدف اصلی این مقاله در واقع ساماندهی مدیریت دانش پروژه می‌باشد. این حوزه از مدیریت پروژه که به‌طور موازی در کنار دیگر حوزه‌های موجود در آن از جمله مدیریت ریسک، مدیریت کیفیت و یا مدیریت ارتباطات توسعه پیدا کرده‌اند اما





این طبقه‌بندی و دیدگاه‌های کلی در مورد مدیریت دانش، برای مدیریت دانش پروژه بسیار مهم و حیاتی محسوب می‌شوند. به‌طور مثال مقالاتی توسط برخی از نویسندگان فرایندهایی که در یک پروژه برای انجام دادن یک کار و یا حل یک مشکل به کسب دانش نیاز دارند را تشریح کرده‌اند. مقالاتی از جمله:

- Prencipe and Tell (2001)
- Smith (2001)
- Boh (2007)
- Tan, Carrillo, Anumba, Bouchlaghem, Kamara, and Udeaja, (2007)
- Blessing, Goerk, and Bach, (2001)
- Schindler and Eppler, (2003)
- Enberg, Lindkvist, and Tell, (2006)

اما در حوزه مدیریت دانش پروژه انواع فرایند که وابسته به دانش هستند نیز وجود دارد. به‌طور مثال فرایندهایی که به دانش تیم پروژه مربوط می‌شوند و یا فرایندهای مدیریتی دانشی که در سطح عملیاتی پروژه اجرا می‌شوند. دانش پروژه می‌تواند حتی در سطح سراسری نیز باشد. از دیگر انواع فرایندهای مدیریت دانش پروژه می‌توان به فرایندهای تسهیم دانش بین سطوح مختلف مدیریتی نیز اشاره کرد. تمام این فرایندها متعلق به سیستم مدیریت دانش پروژه می‌باشند.

منبع: www.pmi.org

برای اینکه بتوانیم مدیریت دانش پروژه را ساماندهی و ساخت یافته کنیم، ابتدا می‌بایست رویکردهای اصلی در تعاریف مدیریت دانش را بفهمیم. این تعاریف به دو دسته تقسیم می‌شوند: گروه اول بر روی فرایندهای مدیریت دانش و چرخه حیات آن تمرکز دارند. برخی از تعاریف در این گروه به قرار زیر هستند.

- مدیریت دانش فرایند ساختاریافته و فعال شناسایی، فعال کردن، تکرار کردن، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. (Probst, Raub, & Romhard, 2003).
- مدیریت دانش روشی است که وظیفه ساده‌سازی و بهبود فرایند خلق، تسهیم، توزیع، کسب و درک دانش در سازمان را به عهده دارد. (Karlsen & Gottschalk, 2004).
- فرایند مدیریت دانش شامل شناسایی، خلق، کسب، توسعه، تسهیم و به کارگیری دانش می‌باشد. (Abdul Rahman, Yahya, Beravi, & Wah, 2008)

گروه دیگر از تعاریف مدیریت دانش به کلیت دانش افراد و سازمان و منابع حاصل از آن تمرکز دارند. مانند:

- مدیریت دانش فرایند مدیریت و استفاده موثر و فعالانه از دانش سازمان می‌باشد. (Laudon & Laudon, 1998)
- چالش مدیریت دانش این است که بدانیم چگونه دانش خلق کرده و از دانش‌های انباشته سازمان در جهت ایجاد ارزش به منظور بدست آوردن مزیت رقابتی استفاده کنیم (Zhang, 2007).
- مدیریت دانش بهره‌برداری از سرمایه‌های فکری و اجتماعی تمامی افراد به‌منظور بهبود قابلیت‌های یادگیری سازمانی می‌باشد (Swan, Newell, Scarbrough, & Hislop, 1999).



حسن دوست‌آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

تمامی این عوامل باید به صورت دوسویه نقش حمایتی و تکمیلی را ایفا نمایند. در واقع به همان اندازه که نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مدیریت دانش از فناوری و کاربردهای آن در مدیریت دانش حمایت می‌کنند، فناوری‌ها نیز باید در راستای حمایت از نقش‌های تعیین شده، نقش حمایتی خود را ایفا نمایند؛ همان‌گونه که فرایندها از نقش فناوری حمایت می‌کنند بایستی فناوری نیز از فرایندها حمایت کند. این موضوع برای عناصر نقش‌ها و مسئولیت‌ها و عناصر حاکمیتی نیز صدق می‌نماید. همانند چهار پایه مختلف یک میز که در حفظ تعادل آن نقش و اهمیت یکسانی دارند، مولفه‌های مدیریت دانش نیز از اهمیت یکسانی برخوردار هستند و هیچکدام از مولفه‌ها نسبت به دیگری برتری ندارند. همه این عوامل در کنار نقش حمایتی از یکدیگر، از مدیریت دانش در همه فرایندهای کسب و کار نیز حمایت می‌کنند. با استفاده از این عوامل محتوا و تبادل اطلاعات و دانش ایجاد و جریان می‌یابد.

در مفاهیم و رویه‌های مدیریت دانش همواره ۴ عامل کلیدی مورد توجه قرار می‌گیرند که همانند چهار پایه یک میز، حفظ تعادل برنامه‌های مدیریت دانش را تضمین می‌کنند؛ این عوامل امکان جریان، تسهیم و ذخیره دانش را فراهم می‌نمایند. این ۴ عامل عبارتند از:

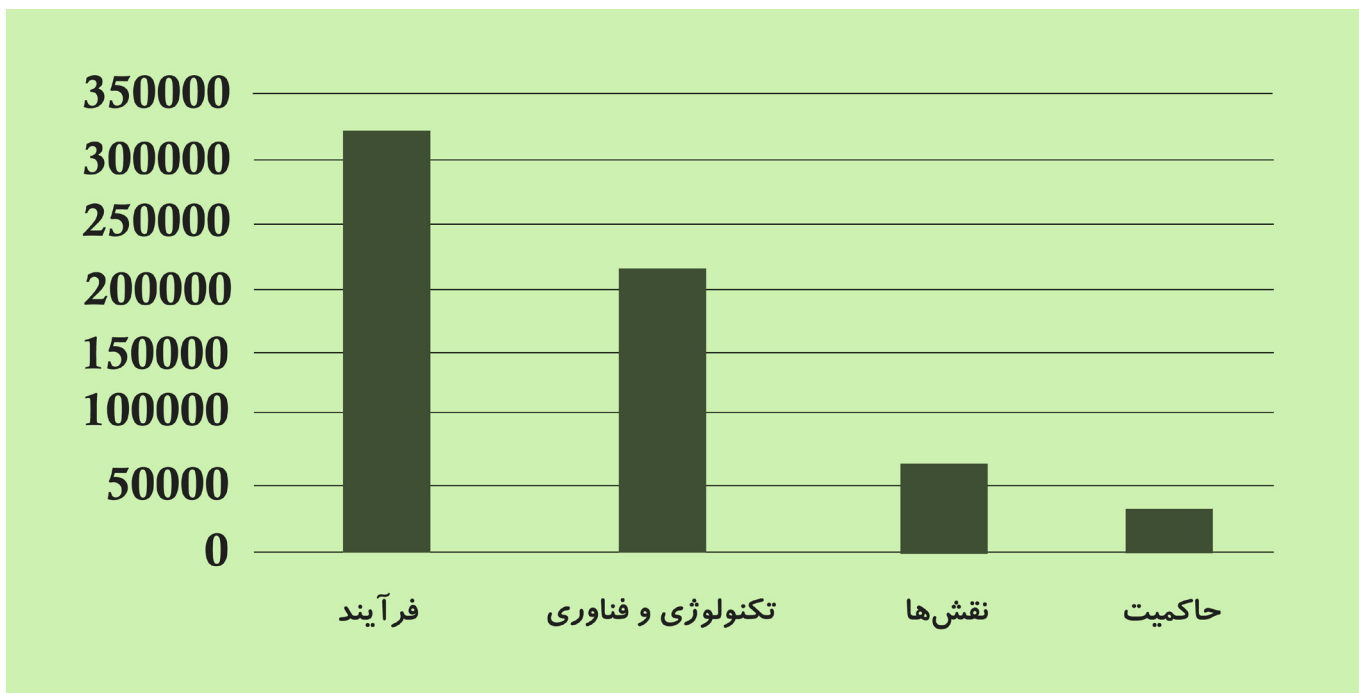
- تکنولوژی و فناوری؛ مانند پرتال‌ها، ابزارهای تسهیل‌کننده ارتباط و همکاری، موتورهای جستجو، سیستم‌های مدیریت دروس‌آموخته و ...
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ مانند رهبران انجمن خبرگی، مدیران دانش و صاحبان دانش
- فرایند؛ بازبینی پس از عمل، کسب و حفظ درس‌آموخته‌ها، ایجاد دارایی‌های دانشی و ...
- حاکمیت؛ مانند سیاست‌ها و انتظارات مدیریت دانش، معیارها و انگیزاننده‌ها، چارچوب‌ها و پروتکل‌ها، طبقه‌بندی و حمایت‌های مدیریتی و ...

- اگر برای مدیریت دانش نقش‌ها و مسئولیت‌هایی تعریف نشود، مدیریت دانش اجرایی نخواهد شد.
- اگر برای مدیریت دانش فرایندی تعریف و ایجاد نشود نحوه انجام کارها مشخص نخواهد بود.
- اگر از فناوری‌های مختلف در مدیریت دانش استفاده نشود، هیچ‌کدام از افراد درگیر در آن ابزاری را در راستای تسهیم و انتقال دانش در اختیار نخواهند داشت و امکان گسترش این موضوع در ابعاد مختلف ساختاری و سازمانی با دشواری‌هایی همراه خواهد شد.
- اگر هیچ‌گونه حاکمیت و چارچوبی برای مدیریت دانش در نظر گرفته نشود، این مفهوم به عنوان یک فعالیت اختیاری و اضافی در سازمان شناخته خواهد شد که عموم پرسنل در ساختارهای سازمانی دولتی و خصوصی فرصتی برای انجام فعالیت‌های غیر ضروری و اختیاری ندارند.

موجب می‌شود که بتوان از آن‌ها به عنوان مرجع و منبع میزان مطالعات انجام شده در هر زمینه استفاده نمود.

به منظور بررسی میزان توجه به هر کدام از عوامل کلیدی چهارگانه مدیریت دانش و مستندات تهیه شده و پژوهش‌های مرتبط با آن‌ها، از موتور جستجوی گوگل به عنوان یک منبع اطلاعاتی بهره گرفته شد. بدین منظور نتایج حاصل از جستجوی ۴ فاکتور فرایند، حاکمیت، فناوری و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در موتور جستجوی گوگل بررسی شد. در نمودار زیر نتایج این جستجو نمایش داده شده است:

اگر در استراتژی فکری مدیران و نیروی انسانی مرتبط با مدیریت دانش، هر کدام از این ۴ عامل ذکر شده دارای اهمیت بیشتری باشد، طبیعتاً خطر ناپایداری ساختار مدیریت دانش آن سازمان وجود خواهد داشت و اگر به هر دلیل هر یک از این عوامل نادیده گرفته شوند، مدیریت دانش به‌طور کامل از بین خواهد رفت. با توجه به پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطی و فضای تبادل اطلاعات در بستر اینترنت، عموماً پژوهش‌ها و مستندات تولید شده در حوزه‌های مختلف از این طریق در اختیار عموم قرار می‌گیرد. غنی بودن محتوای بانک اطلاعاتی موتورهای جستجو و همچنین اتصال آن‌ها به پایگاه‌های اطلاعاتی علمی،



نمودار ۱. نتیجه حاصل از جستجوی ۴ عامل کلیدی مدیریت دانش

ورود مدیریت دانش در ابعاد و فرایندهای سازمانی فراهم می‌کند؛ که این امر عامل کلیدی "نقش" را نیز کاملاً رسمیت بخشیده و برنامه‌های مدیریت دانش را از نظر تثبیت در بخش‌های مختلف سازمان حمایت می‌کند.

بنابراین تمامی مدیران حوزه مدیریت دانش، باید توجه به هر ۴ عامل را به صورت جدی پیگیری نمایند تا با ایجاد موازنه بین این عوامل و رویکرد دوسویه حمایتی بین این عوامل، یک برنامه مدیریت دانش کاملاً متناسب و مناسب را تهیه، تدوین و اجرا نمایند.

منبع: www.linkedin.com

جستجوی عبارت "فرایند مدیریت دانش" ۳۳۰۰۰ نتیجه؛ "تکنولوژی و فناوری مدیریت دانش" ۲۴۶۰۰ نتیجه؛ "نقش‌ها" در مدیریت دانش ۶۸۰۰ نتیجه و "حاکمیت مدیریت دانش" ۳۴۷۰ نتیجه را بدنبال داشت. اگر به‌طور انتزاعی این ۴ عامل را پایه‌های یک میز در نظر بگیریم طول بلندترین پایه میز ۱۰ برابر کوتاه‌ترین پایه میز باشد و طبیعتاً این میز نامتعادل خواهد بود و ماهیت خود را از دست می‌دهد.

همان‌طور که در نمودار بالا به چشم می‌خورد دو عامل فرایند و تکنولوژی بیش از دو عامل دیگر مورد توجه قرار گرفته است که این امر می‌تواند برنامه مدیریت دانش سازمان را دچار مشکلات متعددی نماید.

عدم توجه به عامل نقش‌ها، هویت مدیریت دانش، متولی آن در سازمان و نیروی انسانی متخصص مرتبط با آن را دچار مشکل خواهد نمود. عامل حاکمیت در مدیریت دانش، شرایط را برای



ECIIC

10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital

23-24 May 2019, Pescara, Italy

دهمین کنفرانس اروپایی با موضوع سرمایه‌های نامشهود و فکری

زمان برگزاری: 23_24 may 2019

محل برگزاری: پاسکارا، ایتالیا، دانشگاه Chieti

سخنرانان اصلی

از اشخاص برجسته این کنفرانس می‌توان به Massimo Sargiacomo به عنوان رئیس کنفرانس و Dr و Martin Piber و John Dumay اشاره کرد.

Massimo Sargiacomo

- استاد تمام حسابداری و مدیریت عمومی در دانشکده مدیریت و مدیریت کسب و کار دانشگاه G.d'Agnunzio از Chieti-Pescara
- مدیر دوره‌های Phd در حسابداری، مدیریت و اقتصاد کسب و کار

Prof John Dumay

- استاد دانشکده حسابداری دانشگاه Macquarie در Sydney
- متخصص سرمایه فکری، مدیریت دانش، گزارشات غیر مالی، کنترل مدیریت و روش‌های تحقیق

Martin Piber

- استاد و مدیر گروه سازمان و یادگیری در دانشگاه Leopold-Franzens در Innsbruck/Austria
- تحصیل در دوره‌های کارشناسی، استاد، دکتری و برنامه‌های آموزش عالی در اتریش، آلمان، ایتالیا، آفریقای جنوبی، اسپانیا و سوئد

این کنفرانس درباره سرمایه‌های فکری از ۱۰ سال پیش شروع به کار کرده است و در کشورهای اروپایی از جمله اسپانیا، اسلوواکی، هلند، فنلاند و دیگر کشورها برگزار شده است. به طور کلی این کنفرانس، میزبان شرکت‌کنندگانی از بیش از ۲۵ کشور می‌باشد و همواره برای محققان دانشگاهی، شاغلین حرفه‌ای و افرادی که مشغول پژوهش در جنبه‌های مختلف سرمایه فکری هستند.

تعدادی از نشریات از جمله مجله الکترونیک مدیریت دانش، مقالاتی را که در این کنفرانس ارائه می‌شوند را برای انتشار و توسعه بیشتر، در نظر خواهند گرفت. مقالاتی که برای ECIIC پذیرفته می‌شوند پس از بررسی دوسویه، با توجه به ثبت‌نام و پرداخت مالی در نشست‌های کنفرانس منتشر خواهند شد.

فرصت‌های انتشار مقالات

علاوه بر این، مقالاتی که در این کنفرانس ارائه شده‌اند نیز برای توسعه بیشتر و انتشار در نشریات ذکر شده زیر مورد توجه قرار خواهند گرفت:

- مجله الکترونیکی مدیریت دانش
- مجله بین‌المللی یادگیری و سرمایه فکری منتشر شده توسط ناشران ISSN آنلاین
- مجله Springer از اقتصاد دانش

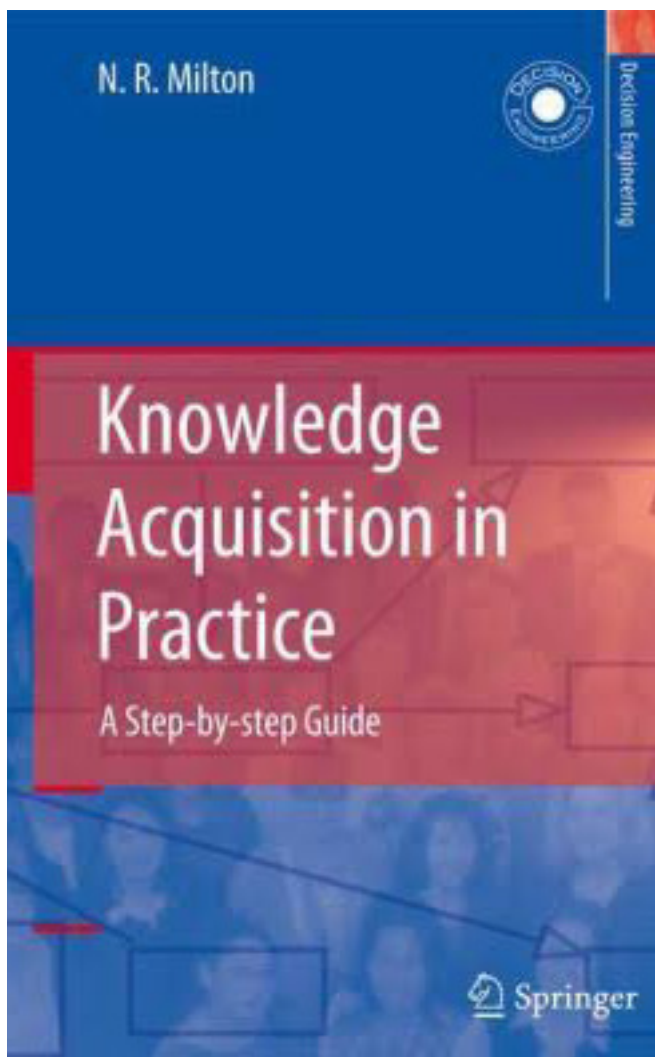




فاطمه فصیحی
کارشناس مدیریت دانش

عنوان کتاب: کسب دانش در عمل

راهنمای گام به گام
نویسندگان: Milton, Nicholas Ross
انتشارات: Springer



- تنها راهنمای گام به گامی که خواننده را با پروژه‌های کسب دانش آشنا می‌سازد.
- خواننده این کتاب قادر خواهد بود به نحوی کاملاً موثر و اثر بخش دانش‌های بسیار مهم را شناسایی، ضبط، ذخیره و انتشار دهد.
- این کتاب نشان می‌دهد که چگونه با افزایش استفاده از دانش‌های کسب شده، نیاز به منابع مختلف کمتر خواهد شد.
- همچنین یک روش قابل استفاده برای سطوح و انواع مختلف تخصص و تجربه را ارائه می‌دهد.

معرفی

در سال‌های اخیر، توجه به اهمیت دانش، افزایش چشم‌گیری پیدا کرده است. در حال حاضر سازمان‌های پیشرو اهمیت شناسایی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از آنچه که می‌دانند برای حداکثر سودآوری را کاملاً تشخیص داده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها مهندسان دانش را برای استخراج دانش از خبرگان با استفاده از اصول و تکنیک‌های مهندسی دانش استخدام می‌کنند. موضوعات مهم در این مقوله یکی رویکرد ساختاریافته‌ای است که بر اساس درک صحیح از روانشناسی متخصص ساخته شده و دیگری استفاده از روش‌های مدل‌سازی دانش و آخرین تکنولوژی‌های وب، می‌باشد.

کسب دانش در عمل اولین کتابی است که راهنمایی قدم به قدم و دقیق از روش‌ها و جنبه‌های عملی کسب، مدل‌سازی، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش به حساب می‌آید. خواننده کتاب در واقع از طریق ۴۷ مرحله از آغاز پروژه تا یک نتیجه‌گیری موفقیت‌آمیز رهبری می‌شود. هر مرحله دلائل مطرح شدن آن، منابع ضروری، فعالیت‌هایی که باید در آن انجام شود و راه‌حل مشکلات رایج کاملاً شرح داده شده است. علاوه بر این هر مرحله دارای چک لیستی است که شامل موارد کلیدی

که باید در طول مرحله به آن دست یافت. کسب دانش در عمل برای مهندسان دانش، کارکنان دانش، مدیران ارشد دانش و مهندسی هستی‌شناختی کاملاً ارزشمند خواهد بود. این کتاب می‌تواند مورد توجه دانش‌آموزان و محققان هوش مصنوعی، علوم رایانه و مطالعات مربوط به کسب و کار قرار خواهد بگیرد.

سرفصل‌ها:

- مروری بر روش گام به گام اخذ دانش
- شروع، محدوده و طرح پروژه
- کسب اولیه و مدل‌سازی
- کسب دقیق و مدل‌سازی
- به اشتراک‌گذاری دانش ذخیره شده
- مسائل پیاده‌سازی

<http://mta.co.ir>