

دی ۱۳۹۷

۳۷

مجله الکترونیکی

مطالعات مدیریت دانش

ریسک‌های دانش‌رانی جدی بگیرید...



- ۱- مدیریت دانش در مگا پروژه‌ها ۳
- ۲- چماق یا هویج؟! کدام رویکرد برای ایجاد انگیزش در مدیریت دانش مناسب است؟ ۵
- ۳- یادگیری قبل، حین و پس از پروژه‌ها ۸
- ۴- مدیریت دانش و نوآوری استراتژی جدید جوانان سازمان ملل متحد ۱۲
- ۵- نگاهی به مدیریت دانش از منظر ریسک دانش ۱۳
- ۶- کابین خودروی آتش‌نشانی؛ اولین محل یادگیری از حوادث ۱۷
- ۷- ۱۰ ویژگی مشترک بهترین شرکت‌های مدیریت دانشی در سراسر دنیا ۱۸
- ۸- ۵ نوع مکالمه که تنها برای مدیریت دانش کاربرد دارد... ۱۹
- ۹- ۵ گام اول در موفقیت مدیریت دانش ۲۱
- ۱۰- پیشنهاداتی به منظور همکاری بهتر مدیران KM با واحد IT ۲۳
- ۱۱- مدیریت دانش؛ مدیریت حامل یا مدیریت محموله؟ ۲۴
- ۱۲- رشته مدیریت دانش در دانشگاه ایالتی کنت آمریکا ۲۵
- ۱۳- معرفی کنفرانس مدیریت دانش ۲۷
- ۱۴- معرفی کتاب: مدیریت دانش اجتماعی در عمل ۲۸

۳۷

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



ریسک‌های دانش را جدی بگیرید...

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۳۷ / دی ۱۳۹۷

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، احمد سپهری، فرید مظفری، ساسان رستم‌نژاد،
رضا یقینی، زهرا اسلامی، الهام شرفی، سحر یاقوتی، فرنوش آقار، بهناز محمدی،
فرید آقار، محمدحسن بختیاری، فاطمه فصیحی

ویراستار: فاطمه فصیحی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

پروژه‌های کلان بسیاری از عوامل ناشناخته به دلیل عدم شناخت و درک کافی افراد، نادیده گرفته می‌شود. به عنوان مثال در یک پروژه کلان عمرانی موارد زیر می‌تواند از جمله موارد ناشناخته آن باشد:

- عدم تطابق شرایط خاک با مطالعات و پیش‌بینی‌های انجام شده؛
- پیدا کردن مکان‌های باستانی و قدیمی ناشناخته در محدوده اجرای پروژه؛
- تغییر در ساختار اجرایی دولت، که منجر به برگزاری مذاکرات جدید خواهد شد؛
- تغییرات قیمت کالا.

بدون شک اشراف کامل بر این احتمالات و آگاهی از وقوع صد درصدی آن‌ها امری امکان ناپذیر است، با این حال محاسبه زمان و هزینه پروژه می‌تواند با گنجاندن و در نظر گرفتن این احتمالات برآورد شود. همچنین می‌توان با شناخت کافی احتمالات از طریق گردآوری دانش پروژه‌های پیشین، بسیاری از این ریسک‌های احتمالی دسته‌بندی و راهکار مقابله با آن را نیز تعیین نمود.

مدیریت دانش و مدیریت ریسک در پروژه‌ها همبستگی بسیاری با یکدیگر دارند. در هر مگا پروژه می‌بایست تا حد امکان زمان مشخصی به یادگیری پیش از عمل اختصاص داده شود. چرا که این فرآیند یادگیری با آگاه کردن افراد، آن‌ها را به هنگام بروز حادثه آماده می‌کند.

مدیریت دانش در پروژه، شامل ساختار دقیقی از یادگیری قبل، حین و پس از عمل می‌باشد که براساس دانش موجود افراد سازمان به منظور پیش‌بینی، اجتناب و (در صورت لزوم) حل مشکلات به کار گرفته می‌شود.

حال این پرسش مطرح است که تفاوت میان مدیریت دانش در پروژه‌ها و مدیریت دانش در مگا پروژه‌ها چیست؟ تفاوت میان این دو چندان زیاد نیست، به عبارتی به جز مقیاس پروژه‌ها تمامی اصول و شیوه‌های به کار گرفته شده در آن‌ها یکسان هستند. موارد زیر شامل توصیه‌هایی به تیم راهبری مگاپروژه‌ها می‌باشد.

یادگیری پیش از عمل

از آنجا که میزان هزینه، خطرات و مشکلات غیرقابل پیش‌بینی در پروژه‌های کلان بسیار زیاد است لذا "یادگیری پیش از عمل" در این دست از پروژه‌ها بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

این بخش شامل یادگیری از ساختار مدیریت پروژه در پروژه‌های کلان موفق و یادگیری از دلایل متداول منجر یافته به افزایش هزینه و برنامه‌های فراتر از چارچوب می‌باشد. یکی از بزرگ‌ترین دلایل افزایش هزینه و زمان در مگاپروژه‌ها، وجود تفکر ایده‌آل‌گرایانه و غیرمنطقی است. به عبارت دیگر در اغلب



یادگیری در طول پروژه

تنها در حوزه مهندسی، بلکه در خصوص کل پروژه به صورت یکپارچه، دلایل هرگونه تاخیر و یا هزینه‌های مازاد و همچنین جنبه‌های کم‌اهمیت‌تر مانند فرهنگ، رفتار و ارتباطات باشد. از آن‌جا که ارتباط تنگاتنگی میان بسیاری از مگاپروژه‌ها و سیاست‌های کشور وجود دارد، در نتیجه بسیاری از آن‌ها ممکن است مجاز به ارائه مستندات پروژه به‌طور کاملاً واقعی و یا قابل دسترس برای عموم نباشند. با این وجود اگر قصد آن‌ها از ارائه مستندات پروژه، راهنمایی برای سایر پروژه‌های کلان در آینده است، نباید از کوچکترین تلاشی در این زمینه فروگذاری کنند.

به‌کارگیری دانش سایرین

در پروژه‌هایی که مسائل پیچیده، ناشناخته و فشار سیاسی بیش از حد معمول وجود دارد، مدیریت دانش کاملاً ضروری است. لذا می‌توان با ایجاد گروهی متشکل از مدیران مگاپروژه‌های قبلی، تحت عنوان مشاوران از راهنمایی‌ها و تجارب ایشان در طول اجرای پروژه بهره‌مند شد. اجرا و استقرار صحیح مدیریت دانش، می‌تواند ضمن کاهش هزینه؛ زمان و خطرات احتمالی؛ عامل اصلی موفقیت پروژه‌ها باشد. منبع: <http://www.nickmilton.com/2013/10/knowledge-management-in-mega-projects.html>

مگا پروژه‌ها فوق‌العاده پیچیده هستند؛ لذا یادگیری حین اجرای چنین پروژه‌هایی، نیازمند یک سیستم جامع و یکپارچه می‌باشد. رویدادهای یادگیری مانند یادگیری پس از عمل باید الزامی برای تمامی پیمانکاران باشد. همچنین به‌منظور غنی‌سازی سیستم مدیریت دروس آموخته پروژه، تمامی تیم‌ها در کلیه سطوح کارفرما و پیمانکار می‌بایست آموخته‌های خود را با سایرین به اشتراک بگذارند و آن‌ها را به بهترین شکل منتقل نمایند. علاوه بر این، یادگیری حین پروژه نیازمند یک تیم ویژه در سطح رهبری پروژه است که بخشی از وظایف آن‌ها شناسایی و رفع نخستین نشانه‌های ایجاد چالش در پروژه می‌باشد. یادگیری در طول پروژه امری نیست که بتوان آن را در مگاپروژه‌ها نادیده گرفت (یادگیری سریع می‌تواند یک پروژه را از خطرات احتمالی بسیاری نجات دهد) لذا پروژه‌های کلان می‌بایست چارچوب مدیریت دانش داخلی خود را ایجاد و آن را مستحکم نمایند.

یادگیری پس از عمل

جمع‌آوری و مستندسازی درس آموخته‌ها برای هر سازمانی یکی از مهم‌ترین اقدامات آن محسوب می‌شود. در پروژه‌های بزرگ می‌بایست پس از هر نقطه عطف، بازنگری‌های لازم صورت پذیرد ضمن اینکه این بررسی و بازنگری‌ها نباید



چماق یا هویج؟! کدام رویکرد برای ایجاد انگیزش در مدیریت دانش مناسب است؟

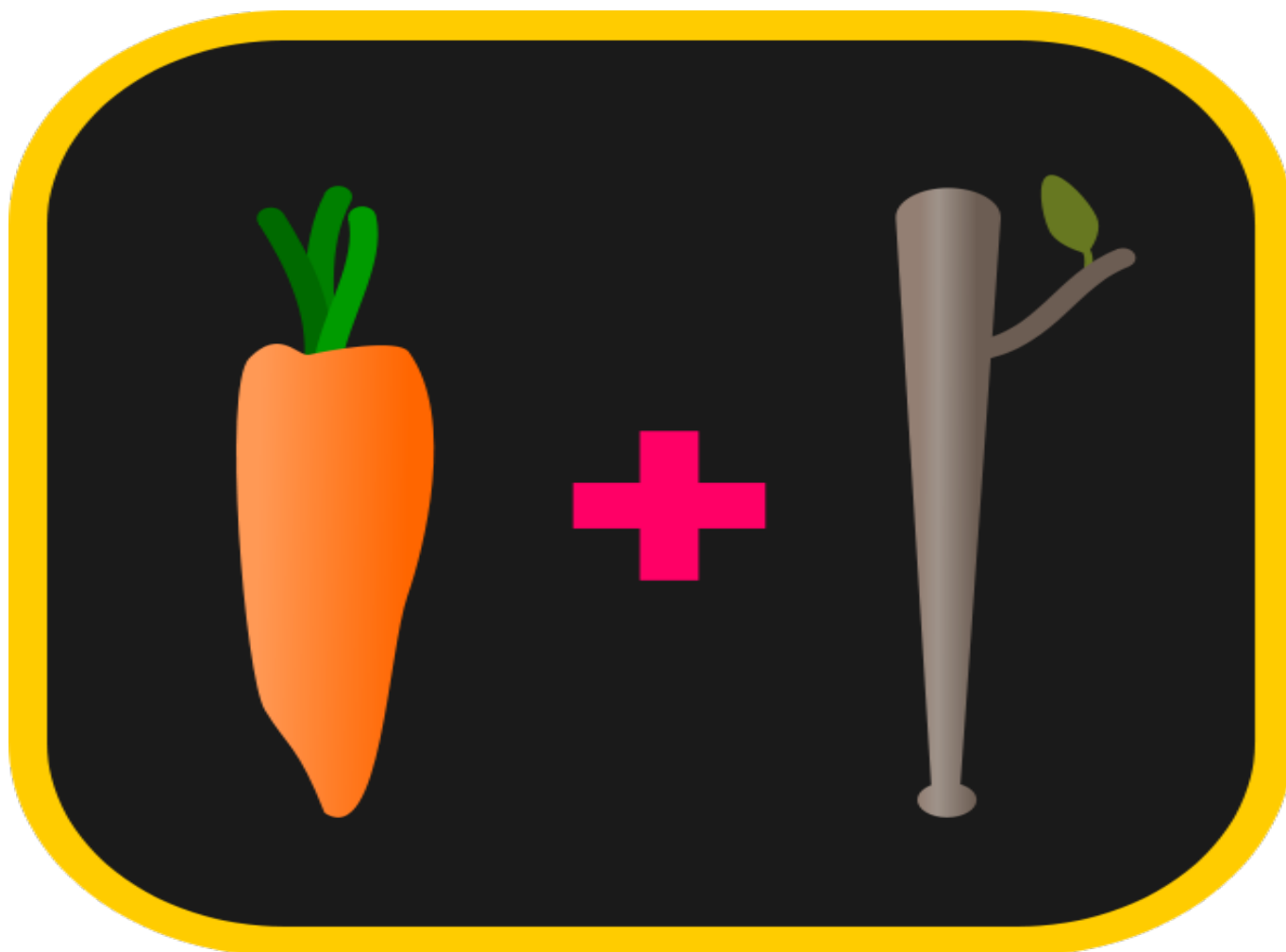


احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

فرآیندهای گوناگونی همراه بوده است. نیک میلتن، از مشاوران برجسته مدیریت دانش دنیا در آخرین مطلبی که در وب سایت خود منتشر کرده به "رویکرد چماق و هویج" در مباحث انگیزشی مدیریت دانش پرداخته است. رویکردی که بسیاری از سازمان‌های ایرانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حال استفاده یکی از آن‌ها هستند. در ادامه گزیده از مقاله فوق ارائه شده است.

هر دو رویکرد چماق و هویج برای انگیزش در مدیریت دانش نیاز است، اما هر کدام در زمان و مکان مناسب! من این هفته در انجمن دانشی "بانک توسعه آسیا" حضور داشتم و مثل همیشه بحث اصلی پیرامون "مشوق‌های مدیریت دانش" بود. اکثر افرادی که در این جلسه حضور داشتند موافق استفاده از هر دو رویکرد چماق و هویج در انگیزش مدیریت دانش بودند. بدین مفهوم که باید برای انجام فعالیت‌های دانشی پاداش و برای انجام ندادن آن تحریم‌هایی برای افراد در نظر گرفته شود. اما

چماق و هویج در اصطلاح به سیاست ارائه تشویق برای رفتار خوب و ارائه تنبیه برای رفتار بد است. یا به عبارتی به معنی سیاست تهدید و تحبیب به کار می‌رود. استراتژی هویج و چماق در منابع انسانی، هویج به معنی ایجاد انگیزه یا وعده انگیزه به کارمندان و چماق به معنی ترس و تهدید است. استراتژی چماق و هویج موضوع جدیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار نمی‌رود و همواره سازمان‌ها به ارائه راهکارهای مشوقانه و تدابیر بازدارنده برای ارتقای انگیزه و تلاش و مراقبت کارکنان خود در راستای نیل به اهداف سازمانی فعال بوده‌اند. این استراتژی را می‌توان به مدیریت انگیزه و بازدارندگی هوشمندانه در محیط کار توسط مدیران تعریف کرد که همواره در قرون اخیر، با روش‌ها و





موسسه نوکو، این روش کم‌ترین انگیزه موثر برای مدیریت دانش را ایجاد می‌کند.

- تعیین اهداف مشترک و پرداخت پاداش گروهی، به جای تعیین اهداف فردی

مشکل مدیریت دانش با هویج این است که ما آن را به عنوان یک کار مجزا و اضافه بر شرح وظایف کارکنان در نظر می‌گیریم و به ازای انجام فعالیت‌های دانشی افراد را تشویق می‌کنیم. این امر موجب می‌شود که مدیریت دانش به عنوان کاری اضافه بر کارهای روزمره کارکنان تلقی شود. در مراحل اولیه پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه مشوق‌هایی برای افزایش انگیزه کارکنان کاملاً ضروری است اما در ادامه مشکلاتی را به وجود می‌آورد که غیر قابل اجتناب است.

رویکرد انگیزشی چماق در مدیریت دانش هویج

مدیریت دانش با چماق یک تحریم علیه عدم انجام فعالیت‌های دانشی بر اساس انتظارات و شرایط تعریف شده سازمان است. تحریم‌های معمول عبارتند از:

- ظاهر شدن در رده‌های پایین جدول لیگ مدیریت دانش، به خصوص اگر این جدول به طور گسترده در سازمان منتشر شود. (منظور از لیگ مدیریت دانش ساختارهایی است که به معرفی برترین‌های مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد)
- از دست دادن فرصت دیده شدن؛ کاهش ارتباطات شخصی با مدیران ارشد سازمان و از دست دادن تایید همکاران (بی تردید همه کارکنان نیاز به دیده شده توسط همکاران هم رده و مدیران

بحث اصلی بر سر این بود که در چه زمانی و با چه ماهیتی این کارها در سازمان انجام شود.

رویکرد انگیزشی هویج در مدیریت دانش

مدیریت دانش با هویج یک انگیزه خارجی است که به طور خاص برای پیاده‌سازی مدیریت دانش اعمال می‌شود. برخی از این نوع انگیزه‌ها عبارتند از:

- به رسمیت شناختن کارکنان توسط سازمان با اهداء جوایز، گواهینامه‌ها و ...
- به رسمیت شناختن کارکنان توسط همکاران، شناختن فرد به عنوان خبره در سازمان
- معرفی برترین دانش‌های به کار گرفته شده؛ دانستن این که دانشی که من به اشتراک گذاشته‌ام توسط دیگران مورد استفاده قرار گرفته و منجر به ایجاد تغییر و بهبود در کار شده است. (بر اساس نظرسنجی انجام شده در شرکت نفتی شل این اقدام یکی از قوی‌ترین انگیزه‌ها در فعالیت‌های دانشی است.
- برای تحقق این مهم باید بسترهای نرم‌افزاری مناسب در سازمان ایجاد شود تا دانش ثبت شده از مرحله ثبت تا به کارگیری قابل ردیابی باشد.
- رتبه بندی مقالات و تجربیات ثبت شده
- پرداخت مالی برای تجربیات و مقالات ثبت شده؛ این انگیزه تنها در کوتاه مدت اثرگذار است و بعد از اتمام پرداخت، نتایج بسیار منفی در سازمان به جای می‌گذارد. بر اساس نظر سنجی

این بدین مفهوم است که باید بسترهای مورد نیاز برای توسعه مدیریت دانش در سراسر سازمان ایجاد شود و آموزش‌های مورد نیاز مدیریت دانش برای کلیه کارکنان ارائه شود. بنابراین استفاده از چماق در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز به زمان بسیار زیادی دارد و در کوتاه مدت نمی‌توان از آن استفاده کرد. با این حال استفاده از این رویکرد بهترین راه برای توسعه و حفظ مدیریت دانش در سازمان است و شیوه‌ای است که در بسیاری از رشته‌ها مانند مدیریت مالی، مدیریت کیفیت و مدیریت ایمنی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رویکرد ترکیبی چماق و هویج

هنگامی که مدیریت دانش به‌طور کامل در فعالیت‌ها سازمان تعریف شده و به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی در شرح شغل تمامی مشاغل سازمانی گنجانده شود، باید از مکانیزم‌های طبیعی پاداش برای ایجاد انگیزه از تمامی عناصر کار استفاده شود. با توجه به نظرسنجی موسسه نوکو، رویکرد ترکیبی چماق و هویج موثرترین رویکرد در ایجاد انگیزه مدیریت دانش است اما زمانی می‌توان از آن استفاده کرد که یک چارچوب مدیریت دانش به‌طور کامل در سراسر سازمان ایجاد شده باشد. برخی از موارد

- مورد نیاز برای اجرای رویکرد ترکیبی عبارتند از:
- شفاف‌سازی انتظارات سازمان در خصوص مدیریت دانش
- ایجاد سازو کاری برای اندازه‌گیری انتظارات تعریف شده به‌عنوان بخشی از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان
- تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این انتظارات، از جمله آموزش مدیریت دانش، توسعه مجموعه‌ای از ابزارهای و رویکردهای مدیریت دانش، تعریف فرآیندها و نقش‌های مدیریت دانش
- ایجاد یک طرح پاداش‌دهی و تقدیر مبتنی بر عملکرد کارکنان

به‌طور کلی ترکیب چماق و هویج یعنی:

«اگر مدیریت دانش را خوب انجام دهید یعنی بخشی از کار خود را خوب انجام داده‌اید و بنابراین پاداش گرفته و ارتقا پیدا می‌کنید. اگر مدیریت دانش را خوب انجام ندهید یعنی بخشی از کار خود را خوب انجام ندادید و بنابراین فرصت دریافت پاداش و ارتقا را از دست می‌دهید.»

منبع: http://www.nickmilton.com/2018/11/km-carrots-and-km-sticks.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin





فرید مظفری
مدیر آموزش و توانمندسازی

می‌دانیم که باید این کار را انجام دهیم اما خیلی از اوقات عملاً اتفاق نمی‌افتد. برنامه‌ریزی لازم برای استفاده از تجربیات پروژه قبلی در پروژه جدید رخ نمی‌دهد. تعداد زیادی از تجربیات در ذهن ما وجود دارد و به کسانی که ممکن است برایشان مفید باشد منتقل نمی‌شود. زمانی که فرد از سازمان یا از پست سازمانی جابه‌جا می‌شود، تعداد زیادی از این تجربیات از بین می‌رود.

در زمان شروع پروژه، ما علاقمند به شروع هر چه زودتر پروژه هستیم و می‌خواهیم وارد فاز اجرایی کار شویم. زمانی که

ما می‌دانیم که نیاز داریم یاد بگیریم، اما چه چیزی ما را متوقف می‌کند؟

می‌دانیم که همواره باید از فعالیت‌ها و وظایفی که در حال انجام آن هستیم، یاد بگیریم؛ چه در سطح فردی و چه سازمانی. همواره باید در حال ساخت مهارت و دانش خود برای بهبود عملکردمان باشیم.



اعضای تیم پروژه چگونه باید اطمینان حاصل کنند که از تمام تجربیات BP استفاده شده است؟

BP مجموعه‌ای از روش‌ها را توسعه داده است تا از یادگیری مستمر، اطمینان حاصل نماید. این فرآیندها ۳ قسمت است:

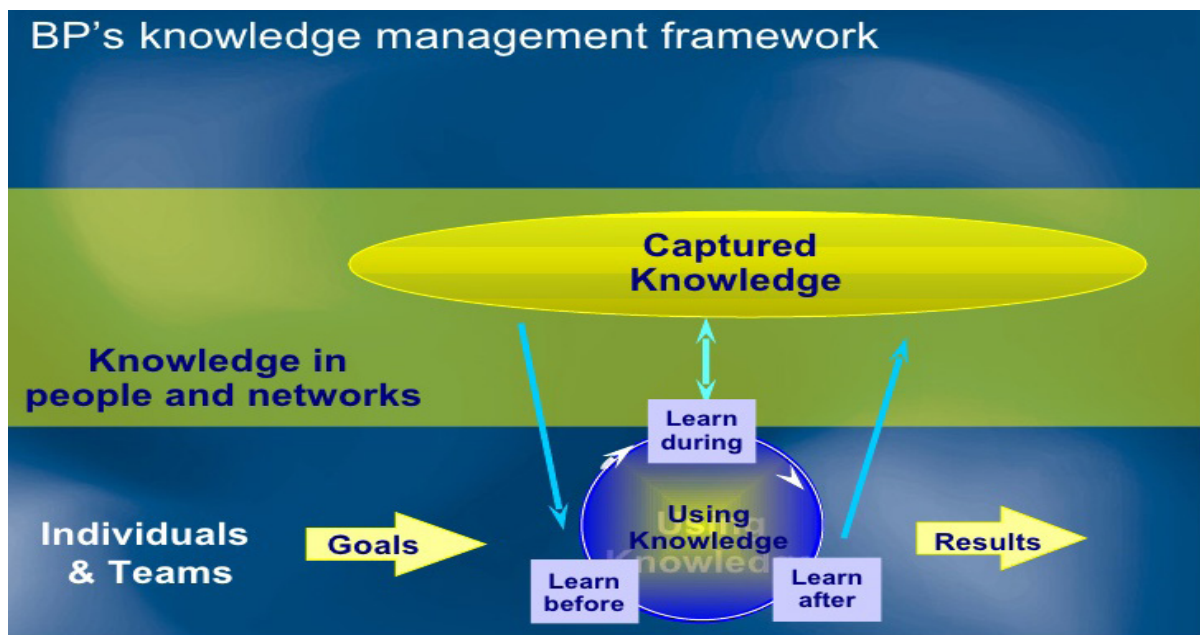
۱. یادگیری قبل از پروژه
۲. یادگیری حین پروژه
۳. یادگیری پس از پروژه

برای هر کدام از این‌ها نیز راهکاری وجود دارد که در ادامه به آن می‌پردازیم:

پروژه در حال انجام است، معمولاً زمان کافی برای پیاده‌سازی ایده‌ها وجود ندارد و در انتهای پروژه، افراد مشغول شادی از نتایج به دست آمده هستند و در فکر شروع پروژه جدید می‌باشند. با این توضیحات به نظر می‌رسد که زمان کافی برای استخراج درس‌آموخته‌ها وجود ندارد و معمولاً به‌عنوان کاری اضافه بر فعالیت‌های پروژه می‌باشد.

شرکت BP یک شرکت بین‌المللی پروژه‌محور است که همواره پروژه در حال اتمام و تحویل دادن و شروع شدن پروژه‌های جدید است. زمانی که افراد از یک پروژه به پروژه دیگر منتقل می‌شوند، دانششان هم انتقال می‌یابد، اما آیا این کافیست؟





قرار دهید:

- تعریف واضحی از هدف پروژه و خروجی‌های مورد انتظار ارائه دهید. باید کمکی که آن‌ها به پروژه جدید خواهند کرد برایشان به صورت واضح توضیح داده شود.
 - جلسه را قبل از شروع پروژه و در زمانی برگزار کنید که قابل استفاده باشد. شما باید قادر باشید که نکات جدید را در برنامه خود لحاظ نمایید.
 - افرادی را دعوت نمایید که تجربه و مهارت‌های مرتبط با پروژه را در اختیار داشته باشند.
 - افراد تیم میزبان بایستی قبل از جلسه، سوالات و مشکلات خود را آماده کنند.
- وجود هزینه‌ها، ریسک‌ها، خطرات و مجهولات در پروژه‌ها و به مراتب بیشتر در پروژه‌های عظیم، موجب می‌شود مرحله "یادگیری پیش از پروژه" به‌طور ویژه‌ای مهم شود. این مرحله شامل یادگیری و الگوبرداری از ساختار و تشکیلات مدیریت پروژه به‌کارگرفته شده در پروژه‌های بزرگ موفق و یادگیری از عمده دلایل منتهی به تجاوز از برنامه زمانی، هزینه‌ها یا محدوده از پیش تعیین شده می‌شود. از عمده‌ترین دلایل عقب ماندگی و انحراف از برنامه زمانی از پیش تعیین شده برای پروژه‌ها، تفکرات و محاسبات رویایی و بی‌پایه و اساس، و نادیده گرفتن مجهولات است. جلوی بروز بسیاری از کمبودها (Shortage)، ادعاهای پیمانکاران (Claims)، نقص‌ها (Defect) و ... را می‌توان با یادگیری هوشمندانه پیش از پروژه گرفت. نمونه‌هایی از ریسک را مانند موارد زیر در نظر بگیرید:
- وضعیت خاک شناسایی شده در سایت پروژه به‌مراتب نامناسب‌تر و بدتر از آن چیزی است که انتظار داشته‌ایم.
 - با تغییرات در دولت، انتظار می‌رود که مجدداً مذاکره و

یادگیری قبل از عمل (Peer Assist (کمک همکار))

اطمینان حاصل نمایید که در زمان شروع پروژه، تیم کاری از تمام دانش موجود، به نحو کامل استفاده می‌کنند. استفاده از تمام تجربیات موجود: عدم اختراع مجدد چرخ.

یادگیری حین عمل (After Action Review)

کمک به تیم برای حل مشکلات و بهبود عملکرد پروژه. نهادینه‌سازی یادگیری‌های جدید در شبکه‌های سازمانی.

یادگیری پس از عمل (Project Retrospecting)

کسب درس‌آموخته‌های کلیدی از یک پروژه و انتقال آن به تیم‌های آتی.

هر کدام از این ابزارها می‌تواند بسیار سریع ساده مورد استفاده قرار گیرد یا اینکه با توجه به محدودیت‌های زمان و منابع به صورت جزئی و با دقت بیشتری به‌کار گرفته شود. در صورتی که این رویه‌ها در فرآیندهای کاری نهادینه شود، و برگزاری این جلسات به عنوان فعالیت روتین باشد، فشارهای بر روی تیم کاری ناشی از عدم استفاده از دانش موجود کاهش می‌یابد.

Peer Assist

فرآیندی است که در ابتدای شروع پروژه به‌کار گرفته می‌شود که گروهی از افراد که در خارج از تیم پروژه هستند را دور هم جمع کرده تا به تیم پروژه کمک کنند که پروژه را بررسی کرده و هماهنگ نمایند. هدف از این جلسات، اطمینان از این نکته است که تمام دانش موجود در سازمان مرتبط با پروژه جدید به تیم پروژه منتقل شود. از آنجایی که تعدادی از افراد خارج از پروژه را دور هم جمع می‌کنید باید نکات زیر را مورد توجه

After Action Review

این ابزار برای یادگیری تیمی طراحی شده است و بار اول توسط ارتش آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. AAR در حین پروژه برای کمک به تیم و بهبود و ارتقا آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. AAR پس از هر فعالیت مشخصی در پروژه اجرا می‌شود که می‌تواند پس از یک جلسه، پس از تست بازار، پس از تست محصول یا هر فعالیتی که تیم احساس کنند که مفید است. AAR معمولاً با چهار سوال کلیدی همراه است:

- (۱) قرار بود چه کاری انجام شود؟ هدف از این کار چه بود؟
- (۲) در واقع چه اتفاقی افتاد؟
- (۳) چه چیزهایی متفاوت بود و دلیل آن چیست؟
- (۴) چه درسی از انجام این فعالیت آموختیم و دفعه بعد چه فعالیتی انجام دهیم؟

AAR باید بلافاصله پس از اتمام فعالیت مذکور برگزار شود چون درس‌های آن با جزئیات بیشتر در ذهن افراد وجود دارد. این جلسات معمولاً نباید بیشتر از ۱۵ دقیقه طول بکشد. جلسات AAR برای سرزنش کردن نیست بلکه هدف آن حل مشکلات و بهبود عملکرد افراد می‌باشد.

پروژه‌های عظیم به شدت پیچیده هستند و نیاز به سیستمی جامع و یکپارچه برای "یادگیری حین اجرا" در این نوع پروژه‌ها وجود دارد. رویدادهای یادگیری از قبیل بازنگری پس از اقدام (After Action Review) باید برای همه پیمانکاران الزامی شود تا تجربه‌ها و دروس فرا گرفته به‌صورت یکپارچه در اختیار همه

همه‌انگهی‌هایی درباره استراتژی‌های کلان پروژه صورت گیرد.

- تغییرات در قیمت کالاهایی که باید برای مراحل مثل ساخت، تامین شود.
- عدم بررسی پروژه از جنبه زیست محیطی و طراحی شهری.
- عدم توجه و هماهنگی با دیگر طرح‌های توسعه‌ای و دیگر ارگان‌های دولتی و غیردولتی.
- ضعف و نقص در مراحل مطالعات مقدماتی که مشاوران و طراحان مراحل بعدی بر اطلاعات آن‌ها اتکا می‌کنند.
- آنالیز نه چندان دقیق زنجیره به هم پیوسته‌ای از مولفه‌ها شامل: سازمان افزار، دانش افزار، فن افزار و انسان افزار، که در هر پروژه‌ای مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند.

هر چند امکان تشخیص دقیق این ریسک‌ها وجود ندارد، اما می‌توان با مدل‌سازی آموخته‌های پروژه‌های پیشین و مرور آن در ابتدای پروژه جاری، شانس خود را برای شناسایی بخش بیشتری از ریسک‌های پروژه افزایش داد؛ باید بدانید ریسک‌ها را نمی‌توان از بین برد، اما می‌توان آن‌ها را به خوبی مدیریت کرد و مدیریت یعنی به‌کارگیری صحیح دانش پیشین در تقابل با ریسک‌های پیش رو. پس همه جوانب را باید در نظر گرفت و ریسک‌ها و خطرات را شناسایی کرد و راهکارهایی جهت مقابله با آن‌ها در نظر گرفت. مدیریت دانش و مدیریت ریسک در پروژه‌های بزرگ بسیار به هم پیوسته و مرتبط هستند. هر پروژه‌ای باید میزان زمان زیادی را به نیاز سنجی و امکان سنجی و پیش یادگیری اختصاص دهد و یافته‌ها را ثبت و ضبط کند.



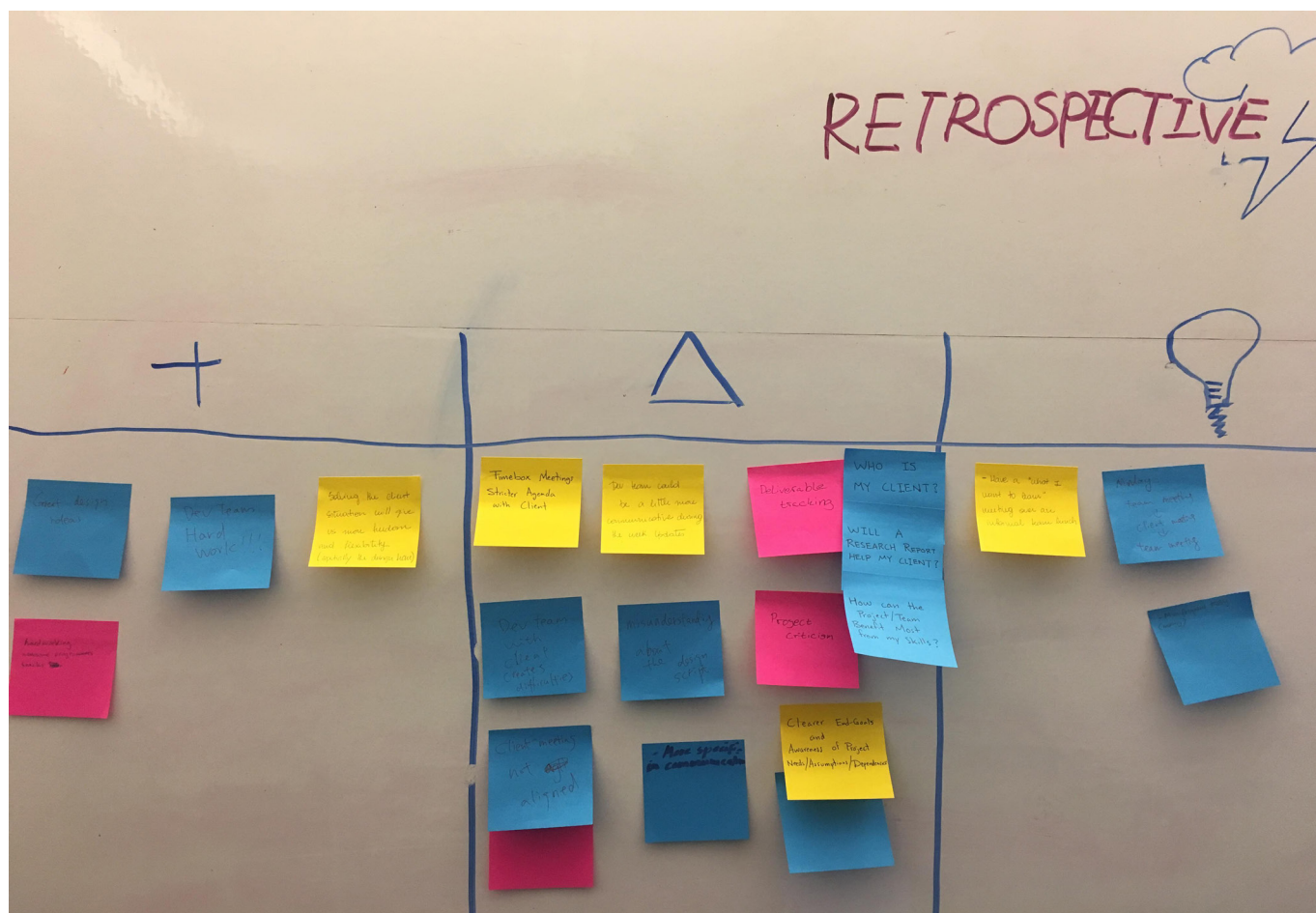
- (۱) اهداف پروژه چه بود؟
 - (۲) در واقع در انتهای پروژه چه چیزی تحویل داده شد؟
 - (۳) چه چیزی خوب انجام شد و چرا؟
 - (۴) چه چیزی خوب انجام نشد و چرا؟
 - (۵) پیام‌ها و درس‌آموخته‌های اصلی که باید به پروژه‌های آتی منتقل شود چیست؟
- در سوال ۳ و ۴ می‌توان از تکنیک مدیریت کیفیت استفاده کرد و با ۵ بار چرا پرسیدن، ریشه‌های مسائل را بررسی کرد. در این ابزار، جلسه محور بودن اهمیت بالایی دارد و تمامی شرکت‌کنندگان باید به صورت رودررو با هم بحث و تبادل نظر نمایند. شرایط در جلسات رو در رو، امکان اخذ دانش‌های بیشتری را فراهم می‌نماید. در نهایت خروجی این ابزار، سندی است شامل:
- راهنمایی برای آینده
 - شواهدی شامل تاریخچه پروژه که راهنمای قسمت قبل را توضیح می‌دهد.
 - نام و شماره تماس افراد درگیر در پروژه که در آینده بتوان به آن‌ها دسترسی پیدا کرد.
 - اسناد کلیدی پروژه
- منبع: Learning from Projects – Before, During and After

تیم‌ها و پیمانکاران قرار بگیرد. سیستم مدیریت درس‌آموخته‌ها باید به گونه‌ای باشد که هر پیمانکار با ورود یک درس، متقابلاً با دروس دیگر تیم‌ها باعث هم‌افزایی و تشدید سرعت یادگیری در سیستم مدیریت درس‌آموخته‌ها شود.

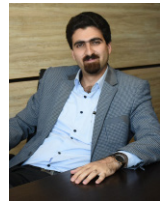
یک تیم یادگیری در سطح رهبری پروژه باید تعریف شود و بخشی از نقش آن‌ها باید تحلیل و بررسی روند پروژه باشد، حتی به ضعیف‌ترین سیگنال‌های منفی دریافتی به اصلاح شرایط توجه کرده و آن‌ها را تحلیل و بررسی کنند. به هیچ شکل نمی‌توان از یادگیری حین اجرا در یک پروژه عظیم غفلت کرد، چرا که یادگیری سریع حین اجرا، می‌تواند فواید بسیار زیادی به همراه داشته باشد. پروژه‌های عظیم باید در خود چارچوب مدیریت دانش داخلی ایجاد و پیاده‌سازی کنند و آن را توسعه داده، و حتی مرزهای آن را به سایر ذینفعان کلیدی مانند دولت، بهره‌برداران، و... نیز برسانند.

Project Retrospecting

این ابزار برای کسب کامل درس‌آموخته‌های پروژه به کار گرفته می‌شود. در واقع این ابزار، مانند AAR اما در مقیاس وسیع‌تر و با جزئیات بیشتری نسبت به آن است. سوالاتی که در این ابزار پرسیده می‌شود عبارتند از:



استراتژی جدید جوانان سازمان ملل متحد UN Youth Strategy، "مدیریت دانش و نوآوری" را مهم‌ترین برنامه خود می‌داند.



ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار

بهترین عملکردها، مطالعات موردی، مواد تحقیقاتی و غیره باشد.

آکادمی جوانان سازمان ملل متحد

این آکادمی ذینفعان مختلف را سازماندهی می‌کند تا واقعیت‌ها، روند و چشم‌اندازهای جوانان را در حین اشتراک دانش و تجربیات مورد بحث قرار دهند.

تجزیه و تحلیل

یک رویکرد ساده برای تجزیه و تحلیل وضعیت جوانان در سطح کشورها با در نظر گرفتن شاخص‌های خاص جوانان به عنوان بخشی از شاخص‌های ارزیابی کشورها و در نهایت تجمیع و تحلیل گزارشات منطقه‌ای و جهانی

دستورالعمل تحقیق مشترک

شناسایی موضوعات مورد علاقه مشترک و تحقیقاتی مشترک و پیش‌رو، از جمله چالش‌ها شناسایی شده و و محتمل

آزمایشگاه‌های نوآوری جوانان

بر اساس بررسی‌های دقیق، گروه‌های کاری چند جانبه را در سطح کشور تشکیل می‌دهد تا منعکس کننده راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌های موجود باشد.

منبع: <https://www.un.org/youthenvoy/youth-un>



استراتژی جوانان سازمان ملل متحد با نام UN Youth Strategy با هدف هماهنگی و تسهیلگری اقدامات جهانی، منطقه‌ای و ملی به‌منظور برآورده ساختن نیازهای جوانان، تحقق حقوق آنان و بهره‌گیری از فرصت‌های آن‌ها به‌عنوان عاملان تغییر، در تاریخ ۲۴ سپتامبر ۲۰۱۸ در رویدادی با حضور افراد عالی‌رتبه جهانی در سازمان ملل متحد در نیویورک ارائه شد. استراتژی جوانان سازمان ملل متحد (The United Nations Youth Strategy) دارای پنج حوزه پراولویت شامل بندهای زیر می‌باشد:

- مشارکت و حمایت - حمایت از صدای جوانان برای ترویج یک جهان صلح‌آمیز و پایدار
 - بنیادهای شناخته شده و شفاف - پشتیبانی از دسترسی جوانان به آموزش و پرورش و خدمات بهداشتی با کیفیت
 - توانمندسازی اقتصادی از طریق کار شرافتمندانه - حمایت از دسترسی جوانان به کارهای شایسته و اشتغال مولد
 - جوانان و حقوق بشر - حفاظت و ترویج حقوق جوانان و حمایت از مشارکت مدنی و سیاسی آن‌ها
 - صلح و انعطاف‌پذیری - حمایت از جوانان به‌عنوان کاتالیزورهایی برای صلح و امنیت و اقدامات انسان‌دوستانه
- این استراتژی از طریق ۴ اقدام و برنامه اصلی که سازمان ملل متولی آنان است حمایت و تقویت می‌شوند. یکی از این ۴ اقدام مدیریت دانش (KM) و نوآوری است. این بخش با عنوان "پیشگام دانش و نوآوری" در این سند بیان شده است. جزئیات این اقدام اصلی به شرح زیر می‌باشد:
- سازمان ملل متحد تولید دانش و سیستم‌های مدیریت دانش را تقویت خواهد کرد. هدف این سازمان، تبدیل شدن به یک منبع معتبر از تجارب در امور توسعه و مشارکت جوانان از اهداف کلیدی این سازمان در امور جوانان است.**

ابزارهای جمع‌آوری و تحلیل داده:

ابزارهای جمع‌آوری و تحلیل داده جامع برای نظارت بر پیشرفت‌های جهانی، منطقه‌ای و ملی در توسعه جوانان با استفاده از ابزارهایی مانند SDG، WPAY و سایر شاخص‌ها که گسترش دسترسی به داده‌های جمع‌آوری شده را فراهم کند.

پلت فرم دانش آنلاین

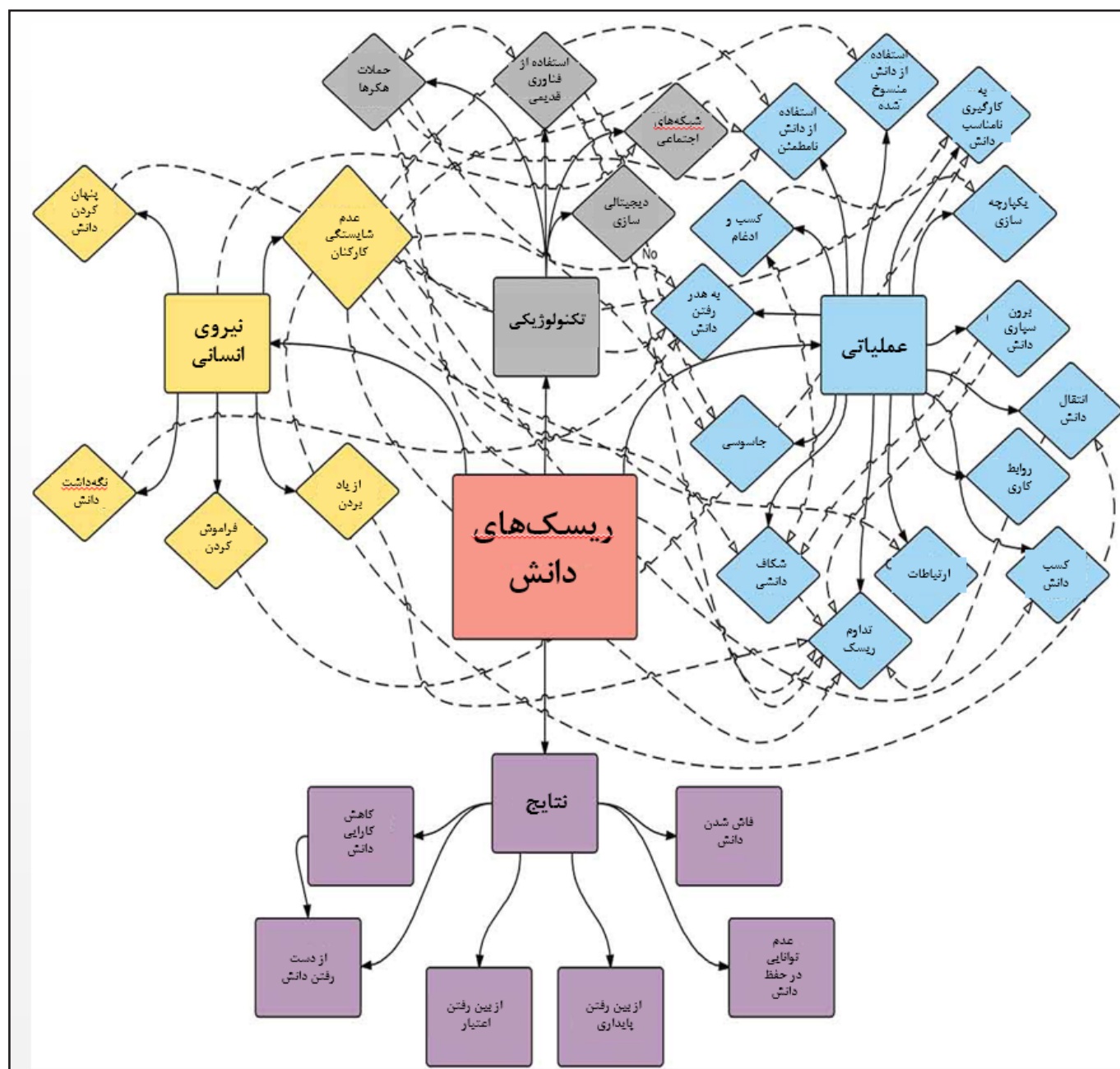
ایجاد یک مخزن گسترده با دسترسی آسان به تمام دانش و برنامه‌های مربوط به جوانان در سراسر سازمان ملل. این مخزن می‌تواند شامل



رضا یقینی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

ریسک‌های دانش را همزمان با بهره‌گیری از آن در نظر بگیرند. بعد از تحقیقات و مطالعات گسترده‌ای که خانم Susanne Durst استاد دانشگاه University of Skövde در سوئد و خانم Malgorzata Zieba استاد دانشگاه Gdansk University of Technology در لهستان که در این حوزه انجام داده‌اند نقشه مفهومی از ریسک دانش آماده شده است. نقشه مفهومی ریسک‌های دانش که در صفحه قبل مشاهده

به‌طور کلی نگاه سازمان‌ها به دانش کاملاً مثبت و عاری از هرگونه خطر می‌باشد. در حالی که مطالعات اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌ها می‌بایست به علت رشد و پیچیدگی سازمان‌ها،





ریسک‌های تکنولوژیکی

ریسک‌های جرایم اینترنتی

مربوط به تهدیدهای مخرب نرم‌افزار است که یا به قصد تخریب و یا قفل کردن سیستم‌های کامپیوتری در سازمان می‌باشد. همچنین قسمتی از ریسک‌های جرایم اینترنتی مربوط به هکرها می‌باشد.

ریسک‌های استفاده از تکنولوژی قدیمی

نرم‌افزار منسوخ شده باعث عدم هماهنگی در نرم‌افزار، اعمال هزینه‌های بالا و صرف زمان طولانی برای بازیابی در صورت ایجاد هرگونه خرابی خواهد شد.

ریسک‌های دیجیتالی سازی

افزایش استفاده از الگوریتم‌ها، پتانسیل آسیب‌پذیری آن‌ها را بالا خواهد برد، زیرا امکان سواستفاده کردن، ایجاد تغییرات و حذف شدن الگوریتم‌ها به وجود خواهد آمد.

ریسک‌های شبکه‌های اجتماعی

شبکه‌های اجتماعی فواید فراوانی برای سازمان به همراه دارند، اما با این حال خطر به وجود آمدن نتایج مخرب خارج از برنامه از جمله پخش شدن اطلاعات نادرست و یا ایجاد حساب‌های غیر واقعی به‌منظور دخالت در فرآیندهای کاری را نیز خواهند داشت.

ریسک‌های عملیاتی

به هدر رفتن دانش

عدم به‌کارگیری دانش‌های موجود و مفید سازمان

ریسک‌های شکاف دانش

عدم تطابق بین آنچه شرکت باید بداند و آنچه که در واقع می‌داند که در واقع ممکن است شرکت را در دستیابی به اهداف خود دچار مشکل نماید.

ریسک‌های روابط کاری

می‌شود، در واقع مروری ساختارمند و فراگیر از ریسک‌های دانش در سطح سازمانی به حساب می‌آید که کمکی خواهد بود برای فهم همه جانبه مدیریت دانش.

همانطور که در شکل مشخص می‌باشد، ریسک‌های دانش در

سه گروه زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱. نیروی انسانی

۲. تکنولوژیکی

۳. عملیاتی

ریسک‌های دانش نیروی انسانی

پنهان کردن دانش

تلاشی آگاهانه برای پنهان نگهداشتن دانشی که توسط شخص دیگری درخواست شده است.

نگه‌داشت دانش

به انباشتن دانشی گفته می‌شود که ممکن است بعدها با دیگران تسهیم شود و یا با هیچ کسی به اشتراک گذاشته نشود.

از یاد بردن

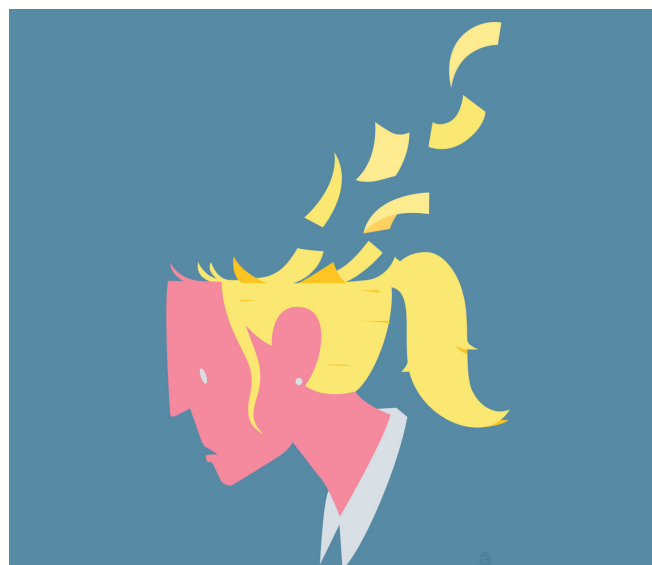
به نوعی از فراموشی آگاهانه گفته می‌شود که شامل فرآیند رها کردن آگاهانه دانش، ارزش‌ها و یا تجربی است که بسیار قدیمی و کهنه شده‌اند.

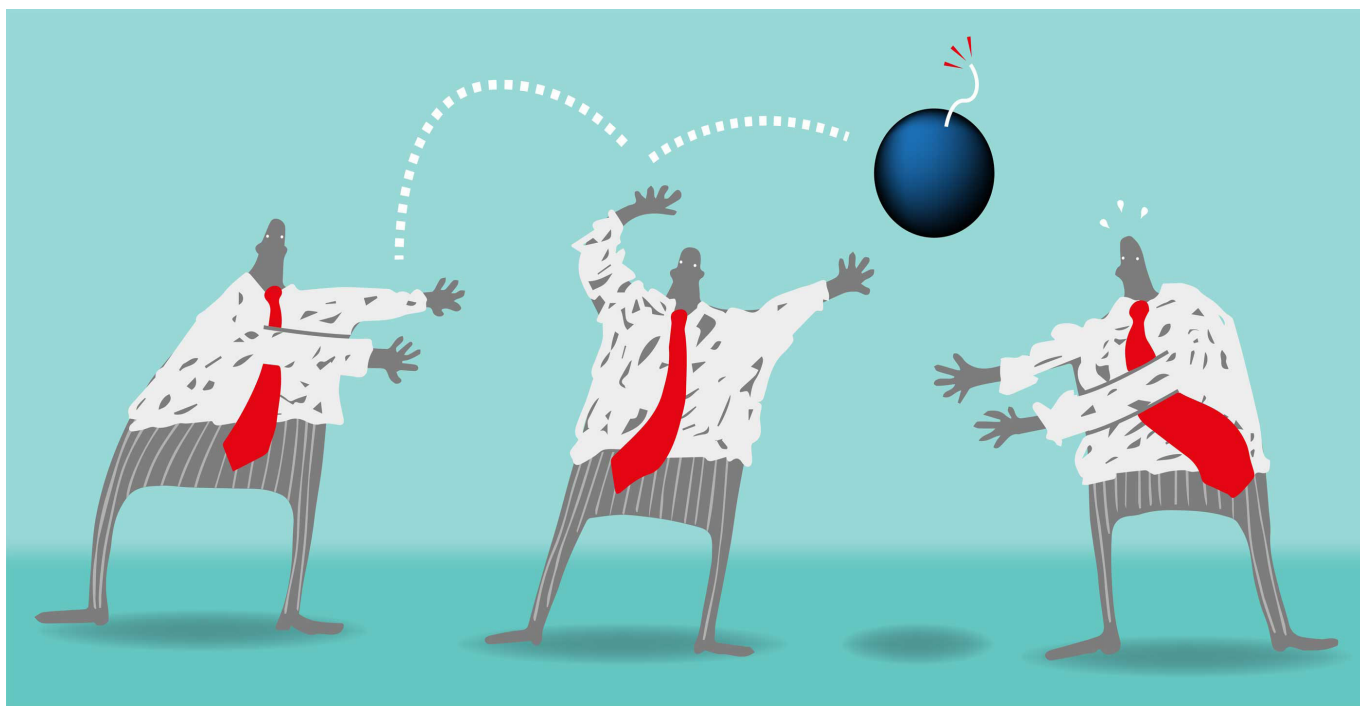
فراموش کردن

ممکن است یا تصادفی (به علت عدم برخورداری از حافظه خوب) و یا عمدی (تلاش برای پرهیز از عادات بد) باشد.

عدم شایستگی کارکنان

مربوط به کارکنانی می‌شود که مهارت، تجربه و یا صلاحیت لازم برای انجام وظایف خود را ندارند.





زمان و همچنین مزیت‌های رقابتی برای رقابت در سطحی ثابت و پایدار خواهد داشت.

ریسک‌های ارتباطات

ریسک‌هایی از جمله عدم دریافت پیغام، دریافت ناقص پیغام، تفسیر نادرست از پیغام دریافتی و یا ارسال پیغامی نامناسب به علت وجود جریان‌های ارتباطی ناپیوسته.

ریسک‌های کسب دانش

مربوط به توانایی‌های سازمان برای کسب دانش جدید مورد نیاز به منظور راهیابی به مسیرهای جدید استراتژیک می‌باشد.

ریسک انتقال دانش

از آنجا که فرآیند انتقال دانش به نیروی انسانی وابسته است، ممکن است دلایل مختلفی از جمله عوامل انسانی و سازمانی و همچنین طبیعت دانش مانع انتقال موفق دانش شوند.

ریسک کسب و ادغام

در شرایطی که دانش‌های کسب شده سازمان با یکدیگر ادغام شده‌اند، عدم ایجاد ارتباطات مناسب، باعث سوءتفاهم و فقدان تبادل و نگهداری دانش خواهد شد، زیرا در صورت ادغام دانش‌ها، دسترسی به دانش‌های حیاتی بسیار مهم خواهد شد که تنها با ایجاد ارتباطات درست بین کارکنان سازمان می‌توان این ریسک را کاهش داد.

این ریسک شامل نتایج حاصل از همکاری ناموفق و یا رفتار فرصت طلبانه شرکا می‌باشد. همچنین این ریسک مربوط به خطرات به اشتراک گذاری دانش‌هایی است که ممکن است باعث افزایش مزیت‌های رقابتی رقیبان شود.

ریسک‌های برون‌سپاری دانش

برون‌سپاری فعالیت‌های کسب و کار، ریسک‌های دانشی از جمله از بین رفتن مهارت‌ها و ظرفیت لازم برای اجرای فرآیندهای اصلی کار را به همراه خواهد داشت.

ریسک استفاده از دانش نامطمئن

اگر سازمان نتواند دانش‌های خود را به روز و معتبر نگه دارد، ریسک استفاده از دانش نامناسب در عملیات‌های کاری را افزایش خواهد داد.

ریسک به کارگیری نامناسب دانش

به کارگیری اشتباه دانش و یا تفسیر نامناسب آن

جاسوسی

جاسوسی صنعتی نه تنها باعث ایجاد خسارت در دارایی‌های دانشی خواهد شد، بلکه باعث از بین رفتن فرهنگ به اشتراک گذاری بر پایه اعتماد نیز می‌شود.

تداوم ریسک

چگونگی مدیریت ریسک‌های ذکر شده ارتباطی نزدیک با توانایی سازمان برای حفظ قابلیت‌های اصلی خود در طول

نتایج ریسک‌های دانش

کاهش کارایی دانش

فرآیندی که در آن دانش به‌علت استفاده نامناسب و عدم به‌کارگیری آن به مدت طولانی منسوخ و یا تباه شود.

از دست رفتن دانش

شرایطی که در آن سازمان قسمتی و یا تمام دانش‌های حیاتی خود را به‌علت دلایلی از جمله ترک کارکنان و یا برخی از خسارت‌های فنی، از دست می‌دهد.

فاش شدن دانش

شرایطی که در آن دانش‌های بسیار حیاتی و حساس سازمان از جمله استراتژی، سیاست‌ها، دانش محصولات و اطلاعات برخی از مشتریان مهم به دست افراد بدون صلاحیت برسد.

عدم توانایی در حفظ دانش

شرایطی که دانش‌های با ارزش سازمان در اختیار رقیبان برای کسب مزیت رقابتی قرار بگیرد.

از بین رفتن اعتبار

شرایطی که در آن شرکت تصویر ساخته شده از خود را در طول زمان به علت دلایل مالی، اجتماعی و یا محیطی از دست بدهد.

از بین رفتن پایداری

شرایطی که در آن سازمان رویکرد متعادل خود در مورد عملیات کاری خود از دست داده و قوانین توسعه پایدار را دنبال نکند.

رویکردها و ابزار مدیریت ریسک‌های دانش

تمام سازمان‌ها نیازمند رویکردی مناسب و تعدادی ابزار برای شناسایی، جلوگیری و مدیریت ریسک‌های دانش ذکر شده خواهند بود. برای مثال نقشه دانش به‌طور کلی نقش به‌سزایی در مدیریت ریسک دانش خواهد داشت.

از جمله مواردی که سازمان‌ها می‌توانند در این خصوص انجام دهند عبارتند از:

- تشویق کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش
- نگهداری دانش‌های حیاتی در یک پایگاه داده
- تسهیم دانش‌های حیاتی با افراد محدود در درون و بیرون سازمان
- تهیه نسخه پشتیبان از تمام داده‌ها
- استفاده از ابزارهایی که از امنیت مناسبی برخوردار هستند.
- اعمال سطوح محرمانگی متفاوت تا اینکه افراد تنها به دانش‌های مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند.
- به علاوه سازمان‌ها می‌توانند:
- از دانش‌های استراتژیک خود با استفاده از قوانین کپی رایت محافظت نمایند.
- دانش‌های بسیار مهم خود را تنها در درون سازمان به اشتراک بگذارند.
- دانش‌های اضافی و تکراری را حذف نمایند.
- در انتخاب شرکای تجاری و برون‌سپاری فعالیت‌های خود محتاط باشند.
- با استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش ریسک‌های دانش را مدیریت کنند.

منبع: <https://realkm.com/2018/11/01/looking-at-knowledge-management-from-a-knowledge-risks-perspective>





زهرا اسلامی
کارشناس مدیریت دانش



گاهی اوقات یادگیری پس از یک رویداد باید فوراً و در لحظه اتفاق بیفتد، همانند "Tailboard AARs" که توسط آتش نشانان استفاده می‌شود.

AAR Tailboard اصطلاحی است که توسط آتش نشانان برای توصیف یک جلسه کوتاه اشتراک دانش (بازنگری پس از عمل) استفاده می‌شود که این اقدام باید بلافاصله پس از هر عملیاتی حتی در صورت لزوم در انتهای کابین آتش نشانی صورت پذیرد.

نکته مهمی که در جلسه AAR وجود دارد این است که باید سریع و در حالی که تیم هنوز در صحنه حضور دارند، قبل از بازگشت به پایگاه و یا پیش از آنکه جزئیات اتفاقات فراموش شوند، اتفاق بیفتد.

در ادامه به نکات مهمی در خصوص جلسات AAR که کارکنان آتش نشانی به آن‌ها اشاره کرده‌اند، می‌پردازیم:

- (رئیس اداره آتش نشانی Goodyear Arizona) راس برادن، عقیده دارد بازنگری پس از عمل اولین سطح یادگیری در سازمان‌ها و بهترین فرصت برای ایجاد فرهنگ کارآمد ایمنی محسوب می‌شود. به زبانی ساده، بازنگری پس از عمل مرور یک حادثه و یا یک رویداد اخیر می‌باشد که در زمان بسیار کوتاهی انجام می‌پذیرد. این بازنگری زمانی به وقوع می‌پیوندد که آتش نشانان فارغ از هرگونه مشغله‌ای تمام موارد پیش آمده از جمله آنچه که خوب پیش رفت، موارد قابل بهبود و یا آنچه که اصلاً مورد استفاده قرار نگرفته را مرور و بازنگری می‌کنند. چنین فضایی مناسب برای یادگیری بوده و باعث انتشار درس‌آموخته‌ها به هر یک از گروه‌های کاری، شیفت‌ها و بقیه بخش‌های سازمان می‌شود.

- کارمندان منطقه آتش نشانی شمال غرب در Tucson، اخیراً



از کارتهای جیبی AAR به منظور ایجاد سهولت در جلسات AAR در کابین آتش نشانی استفاده کردند.

- در نشست اخیر سربازان ارشد Battalion، آن‌ها معتقد بودند که جلسات AAR به روش‌های مختلفی بر سازمان تاثیرگذار می‌باشد. کاپیتان تیم گریوز گفت: یکی از بهترین ویژگی‌های سوال‌های AAR (مطرح شده توسط وی) تطابق با مقیاس حادثه است.

- مایک دانکن، رئیس ارشد گردان، گفت: "من فکر می‌کنم که جلسات AAR فضایی مطمئن برای بیان تمام اتفاقات و عملیات‌هایی است که طبق برنامه پیش نرفتند."

- کل مک کوی رییس بخش آتش نشانی بر این باور است که فرمت AAR به ترویج ذهنیت برنامه‌ریزی کمک می‌کند. دیگر کارکنان نیز معتقدند نکته دوست‌داشتنی در مورد فرآیند AAR، سهولت استفاده گروهی از آن است.

بازنگری پس از عمل مدت زیادی به عنوان یک ابزار اشتراک دانش شناخته شده است و تجربه آتش نشانان در این زمینه برخی از قوانین پایه و اساسی AAR را به افراد یادآوری می‌کند. در نتیجه به علت اهمیت AAR برای گروه‌های کاری مختلف از جمله کارکنان اداره آتش نشانی، توصیه می‌شود بازنگری پس از عمل بلافاصله بعد از حادثه و به طور مداوم صورت پذیرد. همچنین در این راستا باید کارکنان را حمایت کرد، کارتهای جیبی را در اختیار آن‌ها قرار داد و به آن‌ها اجازه داد از این روش در مواقع مورد نیاز استفاده کنند.

منبع: https://www.nickmilton.com/2018/10/fast-learning-in-action-tailboard-aar.html?utm_source=dlvr1&utm_medium=linkedin&m



الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

۶- تعادل بین ارتباط و جمع‌آوری

ارتباط و جمع‌آوری دو راه اصلی انتقال دانش هستند و همه رهبران، جهت انتقال دانش این دو راه را به صورت موازی به کار می‌گیرند. آن‌ها می‌دانند که این دو مسیر یکدیگر را تکمیل می‌کنند و جایگزین‌های متقابل یکدیگر نیستند. تعادل ارتباط و جمع‌آوری در شرکتهایی مانند شل از طریق برگزاری copها صورت می‌گیرد.

۷- نقش‌های مدیریت دانش

اکثر شرکتهای پیشرو دارای نقش‌های رسمی برای مدیریت دانش هستند. برای مثال مکنزی دارای ۱۸۰۰ متخصص حرفه‌ای از جمله مهندسان دانش است.

۸- فرآیندهای نهادینه شده

فرآیندهای مدیریت دانش در تمامی شرکتهای پیشرو دانشی نهادینه شده است. تکنیک‌هایی مانند بازیابی پس از عمل در فرآیندهای همه رشته‌های نفتی، خدمات اورژانسی و ارتش به کار رفته است.

۹- پشتیبانی رهبران از فرهنگ و رفتارها

رهبران می‌دانند که فرهنگ عامل کلیدی در پیشبرد مدیریت دانش است و آن را از طریق اقدامات فرهنگی مختلف در سازمان نشان می‌دهند مانند سیاست‌های مدیریت دانشی در ناسا.

۱۰- تکنولوژی متناسب

هر یک از شرکتهای دارای یک مجموعه از ابزارهای تکنولوژی می‌باشند که همه موارد مورد نیاز مدیریت دانش را پوشش می‌دهد. رویکرد ایده‌آل برای تکنولوژی مدیریت دانش، انتخاب آن بر اساس نیاز دانشی شرکت و حذف هر ابزار تکنولوژی است که باعث سردرگمی می‌شود.

رعایت این ۱۰ ویژگی کمک شایانی به شرکتهای جهت پیشرو بودن در زمینه مدیریت دانش خواهد کرد.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2017/11/10-things-best-in-class-km-companies.html>



ویژگی‌های متعددی وجود دارد که رهبران مدیریت دانش دنیا در آن مشترک هستند. در این مقاله به ۱۰ مورد از آن‌ها اشاره می‌شود.

۱- تمرکز بر دانش و ارائه دانش به تصمیم‌گیرندگان در همه سطوح

رهبران دانشی می‌دانند هدف نهایی مدیریت دانش در اختیار نهادن دانش برای افرادی است که جهت تصمیم‌گیری به آن نیاز دارند. به عنوان مثال می‌توان از ارتش ایالت متحده در این زمینه نام برد.

۲- تمرکز بر بهبود عملکرد از طریق دانش

همه شرکتهای موفق در زمینه مدیریت دانش، فعالیت‌های دانشی خود را به ارزیابی عملکرد مرتبط می‌کنند و سعی در ارتقا آن دارند. به عنوان مثال حفاری سریع‌تر چاه‌ها در شرکت شل را می‌توان نام برد.

۳- واقف بودن بر ارزش دانش

شرکتهای برتر می‌دانند که مدیریت دانش چه جایگاهی برای سازمان آن‌ها دارد و سعی می‌کنند ارزش حاصل از مدیریت دانش را از راه‌های مختلف اندازه‌گیری کنند.

شرکت فلیپس این کار را از طریق ارزیابی تعداد مقالات مدیریت دانشی ثبت شده در نرم‌افزار شرکت انجام می‌دهد و یا شرکت زیمنس از طریق تخمین ارزش پرسش و پاسخ‌های انجام شده اقدام به این کار می‌نماید.

۴- آگاهی از غیرمتمرکز بودن دانش

شرکتهای برتر دانشی می‌دانند به جای تمرکز و انباشت دانش به وسیله متخصصان یا مراکز تخصصی، باید دانش در سازمان متمرکززدایی و تسهیم شود. مانند شرکتهای اریکسون و وردویژن که این کار را از طریق انجمن‌های خبرگی انجام می‌دهند.

۵- ایجاد چارچوب کامل برای KM

این شرکتهای به جای معرفی یک مولفه از مدیریت دانش مطمئن می‌شوند که نقش‌ها، فرآیندها، فناوری و ساختار را پوشش می‌دهند.

شرکت بمباردیر (bombardier) که سازنده بزرگ هواپیماهای منطقه‌ای، جت‌های تجاری و تجهیزات حمل و نقل عمومی است مثال خوبی در این زمینه می‌باشد که دارای چارچوبی از نقش‌ها، فرآیندها، انجمن‌ها، فناوری و ساختار است.



سحر یاقوتی
کارشناس مدیریت دانش

چینی نیز یکی دیگر از این موارد می باشد (هرچند سخن چینی نوعی گزارش و تحلیل است). برای مثال، اغلب تعاملات در فیس بوک، یک نوع گفتگوی کوتاه است. گفتگوی کوتاه نقش اجتماعی حیاتی دارد، اما دانش را به اشتراک نمی گذارد.

همبستگی اجتماعی

همبستگی اجتماعی مانند گفتگو کوتاه است، اما هدف، کسب همبستگی اجتماعی از طریق توافق می باشد. یادآوری یکی از ابزار همبستگی اجتماعی است. "آیا شما به یاد دارید زمانی که" و یا "آیا شما لحظه ای را در نیمه دوم بازی دیدید که در آن". دکمه "like" نیز از دیگر ابزار انسجام اجتماعی است.

مشکل مکالمات همبستگی اجتماعی این است که افراد می توانند حقیقت را کاملاً مخفی کنند. در بررسی نشان داده شد که چگونه فشار اجتماعی منجر می شود که اغلب افراد با آنکه می دانند مطلبی نادرست است، اما به توافق می رسند، تا با سایر گروه ها مخالفت نداشته باشند. "خواهی نشوی رسوا هم رنگ جماعت شو!".

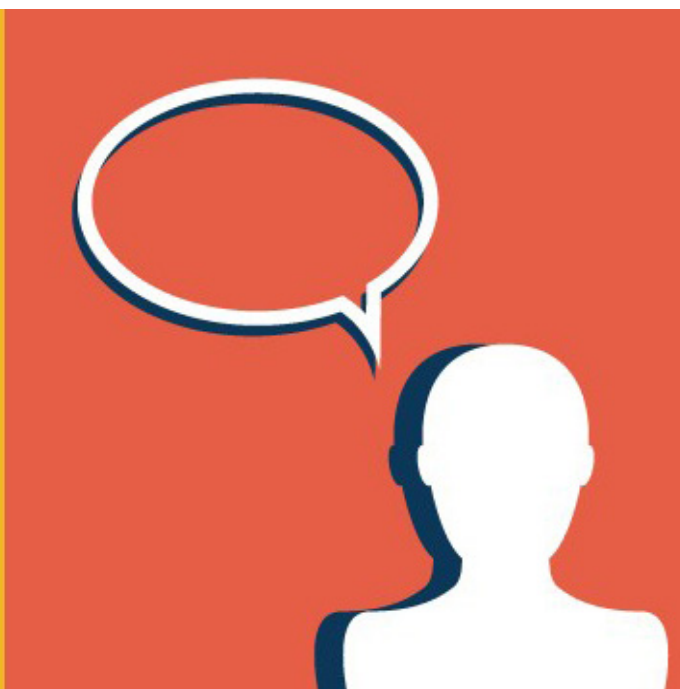
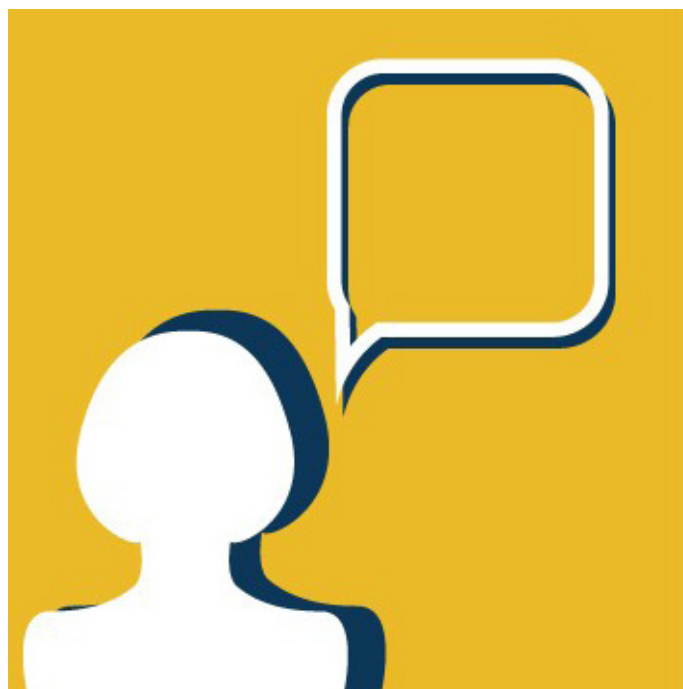
تسهیلکنندگان در جلسات مدیریت دانش می بایست از ابعاد همبستگی اجتماعی آگاه باشند و به طور فعال به دنبال صداهای مخالف باشند. "در به اشتراک گذاری دانش، تنها سمتی باشید که سمت حقیقت است".

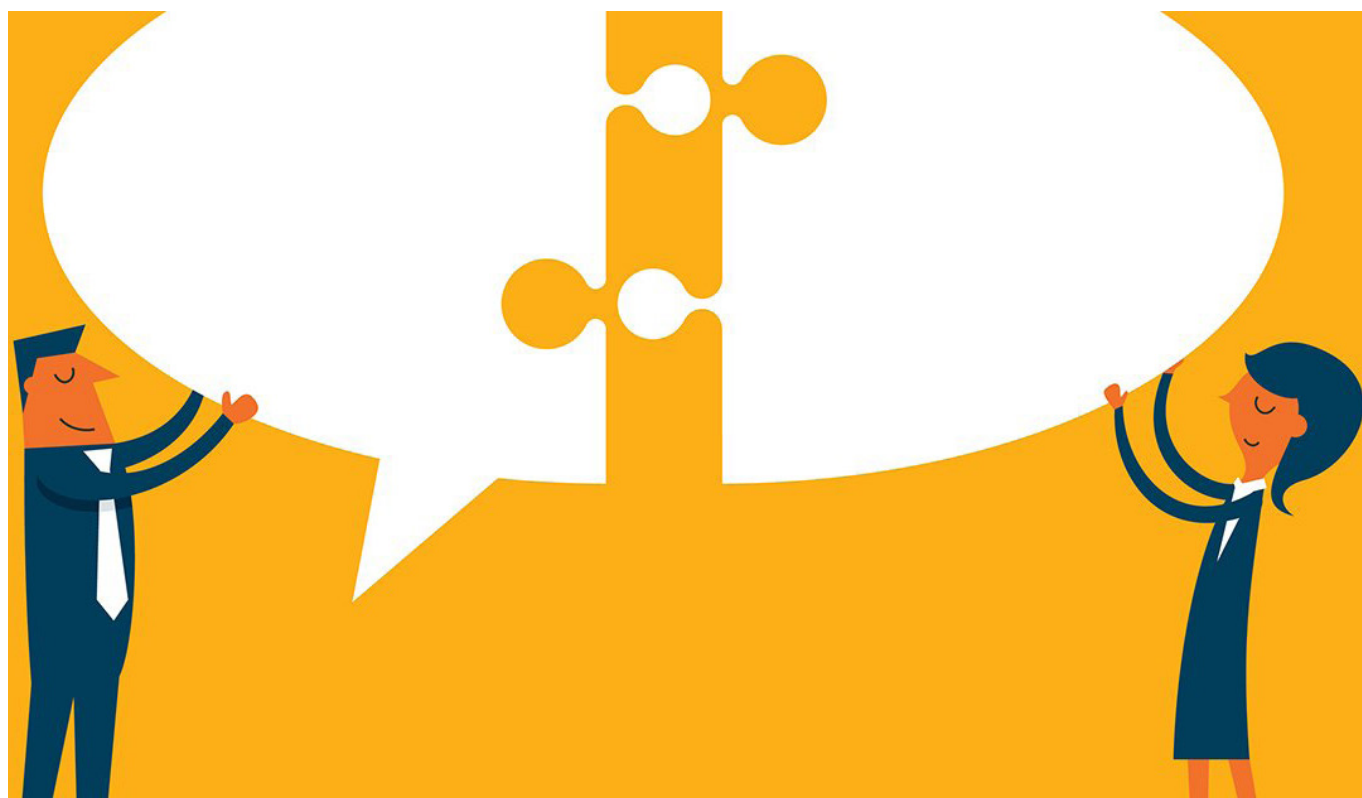
مدیریت دانش ترکیبی از مدیریت محتوا و مدیریت گفتگو است، اما کدامیک از گفتگوها مورد نیاز ماست؟ به طور کل گفتگو به عنوان بهترین ابزار مدیریت دانش موجود شناخته شده است. مفهوم دانش و درک درست می تواند از طریق گفتگو به اشتراک گذاشته شود، اما نه از طریق هر نوع گفتگویی. مشکل این است که گفتگوها کارکردهای بسیاری دارند و به اشتراک گذاری دانش تنها یکی از آنهاست. بنابراین درک چگونگی کار گفتگوها و توانایی تاثیرگذاری بر سبک های گفتگو از طریق تسهیلگری، ابزار حیاتی برای مدیریت دانش است. در اینجا ۵ نوع متداول گفتگو وجود دارد. "این یک لیست جامع نیست!"

گفتگوی کوتاه

گفتگوی کوتاه یک ارتباط اجتماعی است که در آن برقراری ارتباط، نسبت به خود کلمات از اهمیت بیشتری برخوردار است. "سلام، حال شما چطور است؟ چه روز خوبی!" تمام این ها در واقع به این معناست که "من شما را می بینم، من شما را به رسمیت می شناسم، من می خواهم با شما یک پیوند اجتماعی برقرار کنم".

شوخی کردن و هم نشینی یک نوع گفتگوی کوتاه است. سخن





گزارش‌دهی و بررسی

این موارد مکالماتی هستند که در آن مردم حقایق و نظرات برخی را بیان می‌کنند. جلسات پروژه از جمله مکان‌هایی است که این مورد به وضوح مورد استفاده قرار می‌گیرد. با وجود حیاتی بودن، این جلسات بسیار سطحی می‌باشند و به جای درک عمیق تنها به تسهیم حقایق پرداخته می‌شود. اگر گزارش‌دهی و بررسی تنها نوع مکالمه‌ای است که در پروژه‌های شما اتفاق می‌افتد، شما باید برخی از فرآیندهای دیگر مانند بازنگری پس از اقدام (AAR) و Retrospect را به کار بگیرید.

بحث و جدل

این یک نوع مکالمه "پیروزی / شکست" است. یک نفر عقیده‌ای دارد و از نظر خود در برابر عقاید دیگران دفاع می‌کند. اغلب این موضوع به جایگاه افراد گره خورده است. "من یک خبره هستم، باید برای حفظ جایگاه خود در سازمان از عقیده خود دفاع کنم و اگر این کار را انجام ندهم، جایگاه خود را از دست خواهم داد." بحث یک حالت خفیف‌تری از جدل است، اما هر دو "بحث و جدل" مفهوم برد را به دنبال دارد. در بحث و جدل، مردم به‌منظور پیدا کردن نقاط ضعف، به اظهارات مخالفان خود گوش می‌دهند و سوال می‌کنند. بسیاری از بحث‌ها در لینکدین بحث و جدل هستند. استفاده بحث و جدل برای به اشتراک گذاری دانش ناامید کننده است. همانطور که توماس جفرسون گفت: "من هرگز شاهد نمونه‌ای از دو مورد اختلاف نظر نیستم که با استدلال یکی دیگری را متقاعد کند."

گفتمان

گفتمان ابزار اصلی برای اشتراک دانش در سازمان‌ها است. هدف از گفتگمان نه برنده شدن و نه متقاعد کردن و موافقت است، بلکه رسیدن به سطح عمیق‌تری از درک جمعی است. در گفتگمان، مردم به سخنان دیگران گوش فرا می‌دهند تا درک کنند که چرا این دیدگاه‌ها را حفظ می‌کنند. گفتگمان به مهارت‌های شنیداری و همچنین مهارت‌های گفتگو نیاز دارد. مردم در گفتگمان اجازه می‌دهند تا نظراتشان به چالش کشیده شود (و در واقع، از این چالش استقبال می‌کنند). در گفتگمان، همه به صحبت خود ادامه می‌دهند. گفتگمان نیازمند اعتماد و پذیرش است. گفتگمان یک سبک مکالمه بسیار دشوار است و نقش تسهیل‌کننده در آن حیاتی است. تسهیل‌کننده مکالمه را تماشا می‌کند، چالش‌های گروه را در نظر می‌گیرد، فرضیه‌ها را مورد سوال قرار می‌دهد، صدهای مخالف را می‌شنود، روند گفتگو را دنبال می‌کند و فرآیند مکالمه را در مسیر دستیابی به هدف بیان شده با درک مشترک حفظ می‌کند.

بدون تسهیل خوب، گفتگمان به راحتی می‌تواند به بحث و جدل و یا حتی بیشتر به بیان عقاید، هم‌بستگی اجتماعی و گفتگو کوتاه تبدیل شود و فرصت برای به اشتراک گذاری دانش موثر از بین برود.

اطمینان حاصل کنید که شما به عنوان بخشی از مدیریت مکالمه بر روی گفتگو تمرکز دارید.

منبع: https://www.nickmilton.com/10/2018/5-types-of-conversation-only-one-works.html?utm_source=dldr.1=it&utm_medium=linkedin&m



فرنوش آقالر
کارشناس مدیریت دانش

این معناست که در اکثر سازمان‌ها حتی پیش از شروع استقرار مدیریت دانش، افراد این رویه را تحت عناوین گوناگونی اجرا می‌کردند. این در حالیست که ممکن است این رویه‌ها نه موثر و نه مرتبط باشند. با این وجود آنچه که برای استقرار موفق مدیریت دانش در یک سازمان مورد نیاز است، شناسایی تمامی عناصر مدیریت دانشیست که در سازمان کاربرد دارد، وجود داشته و کاربرد ندارد و یا به دلیل از بین رفتن، خلأ آن حس می‌شود. به‌منظور ارزیابی وضعیت فعلی سازمان، سه شاخص اصلی وجود دارد.

- **ارزیابی سیستم فعلی مدیریت دانش:** در این ارزیابی، عناصر از دست رفته در سیستم مدیریت دانش سازمان بررسی می‌شود و ارزیابی از طریق تجزیه و تحلیل شکاف‌ها انجام می‌شود. برنامه پیاده‌سازی مدیریت دانش عمدتاً به دنبال پر کردن شکاف‌های دانشی و متصل کردن عناصر غیر مرتبط به زنجیره مدیریت دانش است.

- **مرور موضوعات فعلی دانش سازمان:** مرور موضوعات دانش‌های فعلی به‌منظور شناسایی دانش‌های ضروری انجام می‌شود.

- **ارزیابی فرهنگ تعیین شده در سازمان:** این شاخص امکان وجود فرهنگ صحیح برای تغییر سازمان به یک سازمان یادگیرنده و یا لزوم تغییر فرهنگی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در برخی مواقع سازمان‌ها به هنگام ارزیابی از ابزارهای نادرست

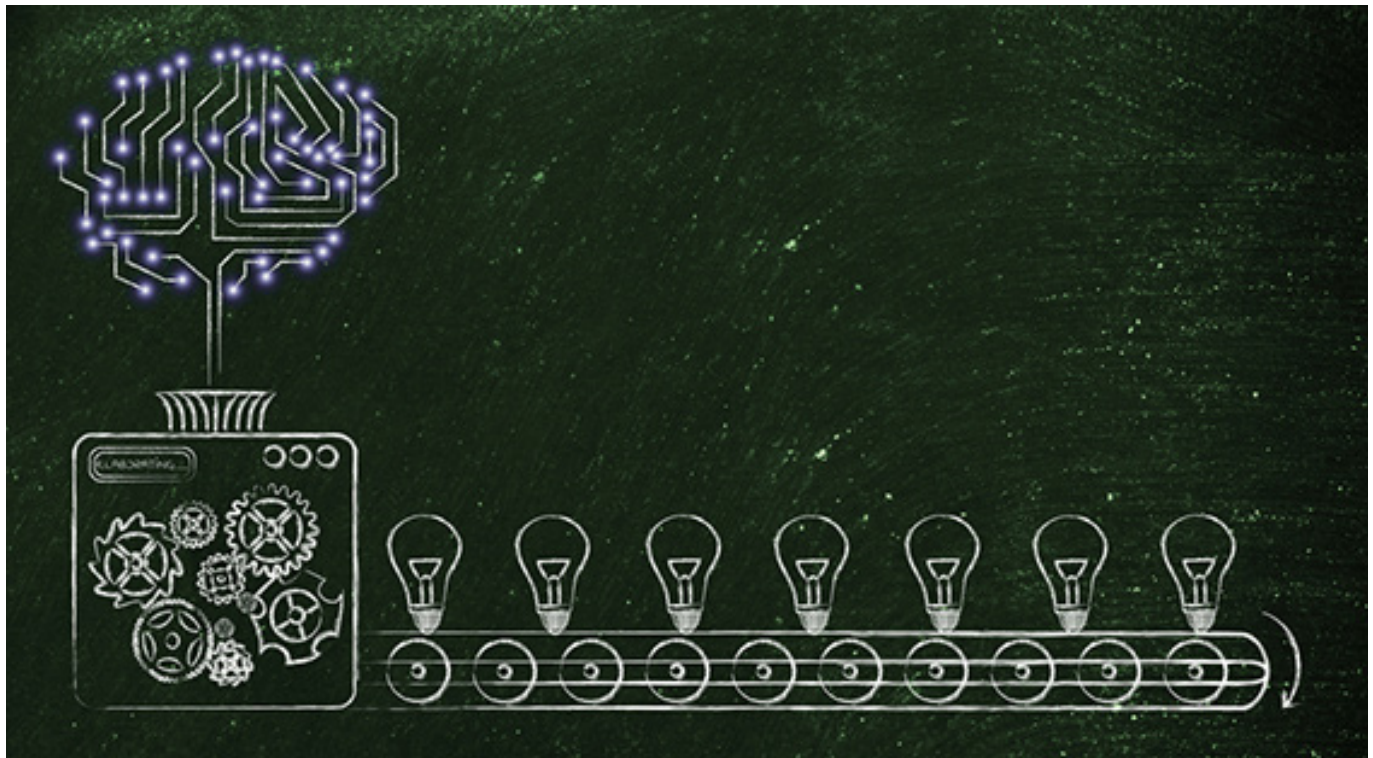
پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان دارای چند مرحله کلیدی به شرح زیر است.

۱. ارزیابی وضعیت فعلی؛
۲. طراحی یک استراتژی راهبری مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار سازمان؛
۳. تدوین پیش‌نویس چارچوب مدیریت دانش؛
۴. طراحی یک الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش؛
۵. اجرا در پایلوت‌های اولیه.

در اینجا جزئیات بیشتری در مورد هر یک از این پنج مرحله وجود دارد. (برای اطلاعات بیشتر، کتاب "طراحی استراتژی مدیریت دانش موفق" (Designing a Successful KM Strategy) را مطالعه کنید).

ارزیابی وضعیت فعلی

لازمه هر برنامه‌ریزی در خصوص توسعه مدیریت دانش، شناسایی سطح بلوغ فعلی سازمان است. مدیریت دانش یک فرآیند متداول در سازمان‌هاست با این تفاوت که ممکن است رویه‌های پیش گرفته شده برای اجرای آن متفاوت باشد. این به



چارچوب" خواهید بود چرا که چارچوب اصلی بدون وجود پایلوت نهایی و اجرا نخواهد شد.

ساخت یک برنامه اجرایی

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها مقوله آسانی نیست زیرا شما تنها یک شانس برای تلاش و برنامه‌ریزی در این خصوص دارید و چنانچه برنامه‌ریزی‌های انجام شده نتایج مورد نظر را به دنبال نداشته باشد؛ شکست این مفهوم در ذهن افراد غیرقابل انکار خواهد بود. به‌منظور تدوین یک برنامه اجرایی عالی می‌توانید از درس‌آموخته‌های سایر شرکت‌ها در زمینه پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بهره‌مند شوید و آن را متناسب با شرایط سازمان خود بومی‌سازی نمایید.

این طرح بر اساس موارد زیر اجرا خواهد شد.

- بررسی نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و سنجش معیارهای موجود در سازمان
- تعیین استراتژی مدیریت دانش
- تدوین پیش‌نویس چارچوب مدیریت دانش
- تعیین نقاط بالقوه به‌منظور تغییر در روش‌های مدیریت

اجرا در پایلوت‌های اولیه

یک از اجزای کلیدی استراتژی مدیریت دانش شما اجرای پروژه‌های آزمایشی است. یک پروژه آزمایشی پروژه‌ای است که در آن مدیریت دانش می‌تواند برای حل یک مشکل خاص راه‌حل مناسبی ارائه نماید که نتایج آن قابل اندازه‌گیری باشد تا از این طریق بتوان منافع حاصلا از پیاده‌سازی مدیریت دانش را اثبات نمود. در نتیجه انتخاب یک پایلوت مناسب می‌تواند نقطه عطفی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان باشد.

راه‌ها و اصول متعددی برای استقرار مدیریت دانش و دستیابی به موفقیت کامل در آن وجود دارد. پیروی از پنج مرحله ذکر شده در نوشتار به‌همراه مشاوره و اخذ راهنمایی از مشاورین با تجربه در این مسیر، راه موفقیت شما در مدیریت دانش را هموار خواهد ساخت.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2018/10/5-first-steps-to-km-success.html>



استفاده می‌کنند که از نظر آن‌ها کاملاً منطقی و جایز به نظر می‌رسد. این افراد عمدتاً با مدیران با رتبه متوسط و بالا مصاحبه می‌کنند و همچنین نگاه اجمالی اشتباه در مورد فرهنگ مدیریت دانش دارند. با توجه به این موضوع، لازم به ذکر است در ارزیابی‌های انجام شده، نسبت به گفتگو با تمامی سطوح سازمان، مطمئن شوید. به این ترتیب که به داستان‌های تعداد زیادی از افراد مبنی بر چگونگی اشتراک دانش خود و پیامدهای حاصل از به‌کارگیری آن، گوش فرا دهید.

ساخت یک استراتژی راهبری مدیریت دانش مبتنی بر کسب و کار سازمان

تجربه نشان داده است که موفق‌ترین روش‌های اجرای مدیریت دانش آن‌هایی هستند که در راستای اهداف کسب و کار سازمان بوده و به دنبال رفع مشکلات آن می‌باشد. استراتژی منتخب در مدیریت دانش شما می‌بایست از عوامل زیر پیروی نماید:

۱. هماهنگی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار
۲. تمرکز بر دانش حیاتی مورد نیاز کسب و کار
۳. ارائه راهکارهای عملی برای اجرای هرچه بهتر مدیریت دانش

عناصر استراتژی مدیریت دانش شامل موارد زیر است.

- چشم انداز
 - محدوده
 - پیش‌برنده‌های کسب‌وکار
 - ارزش کار
 - تعیین حوزه‌های دانشی
 - مدیریت تغییر و مدیریت ذی‌نفعان
 - تعیین حوزه‌های پایلوت بالقوه کسب‌وکار
- گاهی اوقات این استراتژی را می‌توان با یکی از نیازهای ضروری کسب و کار، مانند خطر از دست دادن دانش، هدایت کرد و در این صورت استراتژی حفظ دانش نیز ممکن است مورد نیاز باشد.

پیش‌نویس چارچوب مدیریت دانش را توسعه دهید.

از آنجا که توسعه مدیریت دانش نیازمند زمان نسبتاً طولانی می‌باشد، لذا تدوین یک چارچوب مدیریت دانش یکپارچه برای آن امری کاملاً واضح و مبرهن است. با در اختیار داشتن یک چارچوب مدیریت دانش ثابت می‌توان به‌جای تکیه بر مجموعه‌ای متفاوت از ابزارها، ضمن مرتفع نمودن چالش‌های موجود در سازمان، مدیریت کسب و کار خود را بهبود داده و آن را ارتقاء بخشید.

چارچوب مدیریت دانش تضمین می‌کند که تمام عناصر مورد نیاز برای مدیریت دانش در جای خود قرار داشته و با یکدیگر ارتباط دارند. همچنین این اطمینان را می‌دهد که در سیستم شکاف وجود ندارد و و انتقال دانش به‌طور آزادانه از طریق سازمان جریان دارد.

ارزیابی شما (مرحله ۱) باید با توجه به چارچوب برنامه‌ریزی شده باشد و شکاف‌های شناسایی شده در این بین می‌بایست رفع شود. در این مرحله، شما تنها نیازمند یک "پیش‌نویس



بهناز محمدی
کارشناس مدیریت دانش

کنید. شما باید همه حقوق مربوط به واحد IT را بشناسید و به آن‌ها احترام بگذارید. همچنین واحد IT نیز باید از تمامی حقوق واحد مدیریت دانش مطلع بوده و نباید بدون هماهنگی با شما انتخابی انجام دهد و به اجرای آن بپردازد.

- در بودجه‌بندی یکدیگر شرکت کنید. هنگامی که واحد IT به آماده‌سازی بودجه خود مشغول است، شما نیز می‌بایست با ارائه پیشنهادهای در تصمیم‌گیری بودجه‌بندی آن‌ها سهیم باشید، بدین صورت که نظرات خود را نسبت به بخش‌هایی که به شما مربوط می‌شود، اعلام کنید. همچنین واحد IT نیز باید در تصمیم‌گیری بودجه‌بندی شما برای مدیریت دانش شرکت کند و نظرات خود را با ارائه پیشنهادهای بیان کند.

- به منظور شناسایی فرصت‌هایی مانند ادغام، بهبود تجربه کاری، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها با واحد IT همکاری کنید.

- به منظور طراحی نرم‌افزاری با ویژگی‌های زیر، که توانایی افزایش فروش را داشته باشد، با واحد IT همکاری کنید.

- استفاده از نرم‌افزار، آسان و قابل فهم باشد. زیرا باعث جذب کاربر شده و او را وادار به استفاده مستمر از نرم‌افزار می‌کند.

- دسترسی و استفاده از آن، انعطاف‌پذیر باشد. به عنوان مثال از روش‌های مختلفی مانند ایمیل، آنلاین، موبایل و غیره در دسترس باشد، زیرا بدین ترتیب دامنه گسترده‌تری از کاربران می‌توانند از نرم‌افزار استفاده کنند.

- نحوه کار با نرم‌افزار کاملاً مشخص و واضح باشد، تا به کارکنان برای انجام بهتر وظایف خود کمک نماید. در واقع تکنولوژی‌های جدید می‌بایست بسیار کارآتر و بهتر از روش‌های قدیمی باشد تا بتوانند جایگزین آن‌ها شوند.

- کاملاً منطبق با فعالیت‌های اصلی کارکنان باشد، به طوری که کارکنان پیوسته و تنها از آن سیستم برای انجام وظایف خود استفاده کنند.

منبع: <https://blog.lucidea.com/best-ways-for-km-leaders-to-partner-with-it>

عصر حاضر، عصر انفجار دانش است و در جهان اطلاعات محور کنونی، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، نقش حیاتی در ارتباطات اطلاعاتی جامعه ایفا می‌کند.

مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تدوین و انتقال دانش تعریف می‌شود و نقش اصلی فناوری اطلاعات در مدیریت دانش تسریع در انتقال دانش است.

واحد IT سازمان، به عنوان یک شریک بسیار مهم کاری به حساب می‌آید. شما برای طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های مرتبط با تکنولوژی، نیاز دارید تا با آنها همکاری کنید. لذا پیشنهادهای به منظور همکاری بهتر با واحد IT مطرح شده است:

- یک یا تعداد بیشتری نماینده از واحد IT انتخاب کنید و به تیم خود اضافه کنید. همچنین به گونه‌ای با آن‌ها رفتار کنید که نشان‌دهنده اهمیت و ارزش گزارش و وظایفشان باشد.

- از واحد IT بخواهید تا شما یا یکی از اعضای تیمتان را در تیم خود قرار دهند و از آن‌ها بخواهید تا با نماینده شما به گونه‌ای برخورد کنند که نشان‌دهنده اهمیت کارشان باشد.

- جلسات و تماس‌های منظم هفتگی به منظور در ارتباط بودن، مروری بر پیشرفت کارها، اولویت‌بندی‌ها و حل هرگونه مشکلی برگزار کنید.

- واحد IT را متقاعد کنید تا از ابزار مورد استفاده در مدیریت دانش بهره‌مند شوند. همچنین از افراد کلیدی واحد IT بخواهید تا به عنوان یک تسهیل‌گر در استفاده از ابزارها و برنامه‌های مدیریت دانش کمک رسانند. به طور مثال آن‌ها می‌توانند این تسهیل‌گری را از طریق ارتباطات خود، فراهم‌سازی آموزش و تشویق دیگران برای استفاده از ابزارهای مدیریت دانش انجام دهند.

- با یکدیگر در انتخاب شرکای کاری و گروه پشتیبانی همکاری



مدیریت دانش؛ مدیریت حامل یا مدیریت محموله؟



فرید آقال
کارشناس ارشد مدیریت دانش

آن‌ها (محموله درون ذهن آن‌ها) در این گفتگوها درگیر شود. مدیریت افراد و درک این موضوع که در هر فرد درس‌آموخته‌های گرانبهای وجود دارد که با او در حال حرکت است در حیطه وظایف واحد منابع انسانی در هر سازمان است. لذا این واحد می‌بایست علاوه بر برنامه‌ریزی برای جذب، استخدام و توانمندی افراد، برای دانش موجود در ذهن هر فرد نیز برنامه داشته و آن را به نحو مطلوب مدیریت نماید. در این راستا باوری قدیمی در مفاهیم مدیریت دانش وجود دارد که اگر شما متخصصین و خبرگان سازمان را در سازمان جابجا کنید، مدیریت دانش انجام داده‌اید. این یک باور صحیح است اما در گستره محدودی کاربرد دارد.

دانش‌های مستند شده (صریح)

مدیریت حامل در خصوص درس‌آموخته‌های مستند شده برابر است با مدیریت خود مستند و مدیریت محموله برابر است

دانش‌های مستند نشده (ضمنی)

مدیریت حامل در خصوص درس‌آموخته‌ای که درون ذهن افراد نگهداری می‌شود برابر است با مدیریت تک تک افراد سازمان چرا که هر کدام از آن‌ها درس‌آموخته ارزشمندی در سر خود دارند که آن را با خود حمل می‌کنند. استخدام افراد، به کارگیری آن‌ها در پست‌هایی که نیاز است و دسته‌بندی افراد بر اساس آنچه که می‌دانند نمونه‌هایی از مدیریت حامل است. در این حالت مدیریت محموله برابر است با تنظیم روابط و تسهیل ارتباطات میان افراد به نحوی که از یکدیگر بیاموزند و دانش

ابزارهای مورد استفاده برای دانش‌های ضمنی	
مدیریت حامل (افراد)	مدیریت محموله (محتوای دانشی)
استخدام تخصیص نیروی انسانی جانشین‌پروری شناسایی خبرگان (خبره‌یابی) نقشه شایستگی	استاد شاگردی مربی‌گری انجمن خبرگی بحث و تبادل نظر گفتگوهای انتقال دانش (کمک همکار، تبادل دانش) آموزش

کارکنان سازمان از موضوعاتی است که مدیریت دانش می‌بایست به آن توجه داشته باشد.

منبع: http://www.nickmilton.com/2018/12-km-managing-container-or-managing.html?utm_source=dldr.it&utm_medium=linkedin

با کلیه فعالیت‌هایی که برای اطمینان از مفید بودن محتوای مستندات، ارزشمند و صحیح بودن آن‌ها و نگاشته شدن تحت فرمت درستی که قابل فهم برای خواننده باشد انجام می‌شود. مدیریت محتوای کسب شده در حیطه وظایف مدیریت دانش است. تمرکز بر کسب اثربخش درس‌آموخته و به‌روزآوری محتوای ثبت شده و اطمینان از ثبت محتوای قابل اطمینان و مفید برای

ابزارهای مورد استفاده برای دانش‌های صریح	
مدیریت حامل (افراد)	مدیریت محموله (محتوای دانشی)
طبقه‌بندی فراداده (metadata) جستجو پرتال شبکه‌های محلی نرم‌افزارها	ثبت جمعی درس‌آموخته ارزیابی و صحت‌سنجی همبستگی و مقایسه بازخورد کاربران





محمدحسن بختیاری
کارشناس مدیریت دانش

مدیریت کرده، معماری و نقشه دانش را طراحی و فناوری لازم جهت شتاب دادن به فرآیند مدیریت دانش که همان شناسایی دانش، ثبت، تسهیم و به کارگیری است را ایجاد کنند. دانشجویان این رشته در دانشگاه کنت، اصول، ارزش‌ها، ارزیابی و بهترین شیوه‌ها را از اساتید و هم‌رشته‌ای‌های خود می‌آموزند، که بسیاری از آن‌ها متخصصان مدیریت دانش هستند. این نکته قابل توجه است که از طریق دوره‌های تخصصی کارآموزی در این رشته، دانشجویان به صورت عملی دنیای مدیریت دانش را تجربه می‌کنند.

شرایط پذیرش در رشته کارشناسی ارشد مدیریت دانش دانشگاه ایالتی کنت:

- مدرک کارشناسی از کالج و دانشگاه معتبر
- حداقل سه معدل GPA عدد چهار (نمره کامل) باشد.
- ترجمه رسمی مدارک دانشگاهی
- رزومه
- بیان اهداف و انگیزه‌ها (Goal statement)
- سه توصیه‌نامه
- تافل ibt ۹۴ / آیلتس ۷
- فارغ‌التحصیلان این رشته قادر خواهند بود:
- اصول مدیریت دانش را در سازمان‌های مختلف شناسایی و به کار گیرند.
- ارزیابی و سنجش سازمان‌ها بر مبنای اصول مدیریت دانش که شامل فرهنگ، یادگیری، گروه‌ها و بلوغ است.
- تدوین استراتژی مدیریت دانش خاص هر یک از سازمان‌های هدف

دانشگاه ایالتی کنت، یکی از دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا است که در شهر کنت در ایالت اوهایو قرار دارد. رشته کارشناسی ارشد مدیریت دانش در دانشگاه کنت کارشناسان حرفه‌ای را تربیت می‌کند که در انواع مختلف سازمان‌ها به عنوان رهبر بتوانند اصول مدیریت دانش شامل فرهنگ، یادگیری، گروه‌های مختلف و بلوغ سازمان را ارزیابی و مورد سنجش قرار دهند. فارغ‌التحصیلان این رشته قادر خواهند بود راهبردهای موثر و کارآمد مدیریت دانش در سازمان را طراحی و ایجاد کنند. مهارت‌ها و ابزار مورد نیاز برای سازماندهی دانش، از موارد مورد نیاز جهت مدیریت یک سازمان صنعتی بسیار متفاوت است. این مهارت‌ها در حال پدیدار شدن در حوزه مدیریت دانش است. انواع مختلف مدیریت دانش در بخش‌های مختلف صنعت و اقتصاد، با افزایش نیاز به متخصصان این حوزه روبرو هستند. در واقع، سازمان‌هایی که سمت یک سازمان دانش‌محور حرکت کرده‌اند، همواره نیازمند متخصصان مدیریت دانش بوده‌اند و علاوه بر حضور مستمر، این متخصصان ارتباط فعالی با مدیران ارشد و کارشناسان حوزه مربوطه در سازمان داشته‌اند. سازماندهی دانش توسط متخصصان این حوزه در سطوح سازمانی، گروهی و فردی به سرعت عمل می‌کند، زیرا این متخصصان می‌توانند دانش سازمان را به صورت راهبردی



اصول پایه مدیریت دانش ارزیابی و سنجش دانش اطلاعات و اقتصاد دانشی انجمن‌های خبرگی یادگیری سازمانی ساختار، سیستم و خدمات سازماندهی	دروس اجباری
دانش مدیریت سرمایه‌های فکری ارزیابی فرهنگ سازمانی روایت کسب‌وکار و داستان‌سرایی پایه‌های مدیریت اسناد مدیریت فرآیند کسب‌وکار روش‌های تجزیه و تحلیلی و فناوری‌ها بررسی و جست‌وجوی فردی در مدیریت دانش	دروس اختیاری
کارآموزی مدیریت دانش پروژه مدیریت دانش مقاله پژوهشی در حوزه مدیریت دانش پایان‌نامه	انتخاب یک مورد از موارد زیر اجباری است

منبع: https://www.google.com/search?q=kent+state+University&rlz=0ahUKEwi9yPr88aPfAhXylYsKH=bm=isch&sa=X&ved=imgdii=CJv#bih&1424=UudAhgQ_AUIDigB&biwmmZrY-GqNsM:&imgcr=bjxrV6UiebbY_M

همچنین دانشجویان بایستی حداقل شش ساعت از یکی از دوره‌های اطلاع‌رسانی سلامت، علم اطلاعات و کتابخانه و طراحی تجربه کاربری (ارتقا و بهبود قابلیت و سهولت استفاده کاربر از محصول) را گذرانده باشند.





کنفرانس مدیریت دانش

2019 APQC

۲۹ آوریل تا ۳ می ۲۰۱۹

طی سال‌های زیادی که کنفرانس مدیریت دانش برگزار می‌شود، با وجود توجه به مباحث تئوری، نیاز شرکت‌کنندگان به راهکار و نقشه‌های قابل اجرا مشهودتر است. هدف از این کنفرانس ارائه نتایج و تجربیات به دست آمده از طریق برگزاری جلسات موضوعی و شبکه سازی پویا می‌باشد. و در واقع بهترین فرصت برای توسعه حرفه‌ای مدیریت دانش است. با شرکت در این کنفرانس شما می‌توانید ابزار و منابعی را که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیاز دارید، بدست آورید تا به سازمان خود برای رقابت دانش‌محور و موفقیت کمک کنید. از آنجایی که APQC اولین کنفرانس مدیریت دانش را در سال ۱۹۹۵ تشکیل داد، این رویداد سالانه، بستری را جهت تبادل و به اشتراک گذاری ایده‌های نو توسط بهترین و برجسته‌ترین افراد حوزه مدیریت دانش فراهم می‌کند. بنابراین شما می‌توانید چگونگی استفاده از بزرگ‌ترین دارایی خود - دانش - را به‌طور مستقیم از افرادی که این حوزه را به‌عنوان یک فعالیت تجاری برگزیده‌اند، بیاموزید.

مباحث

- نقشه دانش
- برنامه‌ریزی و تنظیم استراتژی انجمن‌های خبرگی
- چارچوب apqc در مدیریت دانش
- تکامل و پایداری برنامه‌های مدیریت دانش
- انتقال دانش بحرانی
- شکستن موانع با اشتراک گذاری دانش
- آیا سازمان شما آماده پذیرش مدیریت دانش می‌باشد؟
- تجارب مشارکتی کاربردی
- استراتژی‌های سنجش مدیریت دانش

- برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت دانش
- ایجاد اعتماد در تیم مدیریت دانش
- ارائه خدمات پیشنهادی برای مدیریت دانش
- نقش رهبر اجرایی در مدیریت دانش
- همگام‌سازی برنامه‌های تیم مدیریت دانش با اهداف
- ایجاد یک نقشه راه برای اجرای مدیریت دانش
- فرآیندهای مهم و الزامی در مدیریت دانش
- شیوه‌های ارتباطی در مدیریت دانش

سخنرانان



Daniel Coyle

نویسنده چندین کتاب فروش نیویورک تایمز درباره رهبری و عملکرد



John Stepper

ارائه مشاوره به سازمان‌ها به‌منظور ایجاد فرهنگ تعامل بیشتر و کمک به کارکنان برای دستیابی به زندگی بهتر





فاطمه فصیحی
کارشناس مدیریت دانش

مدیریت دانش اجتماعی در عمل

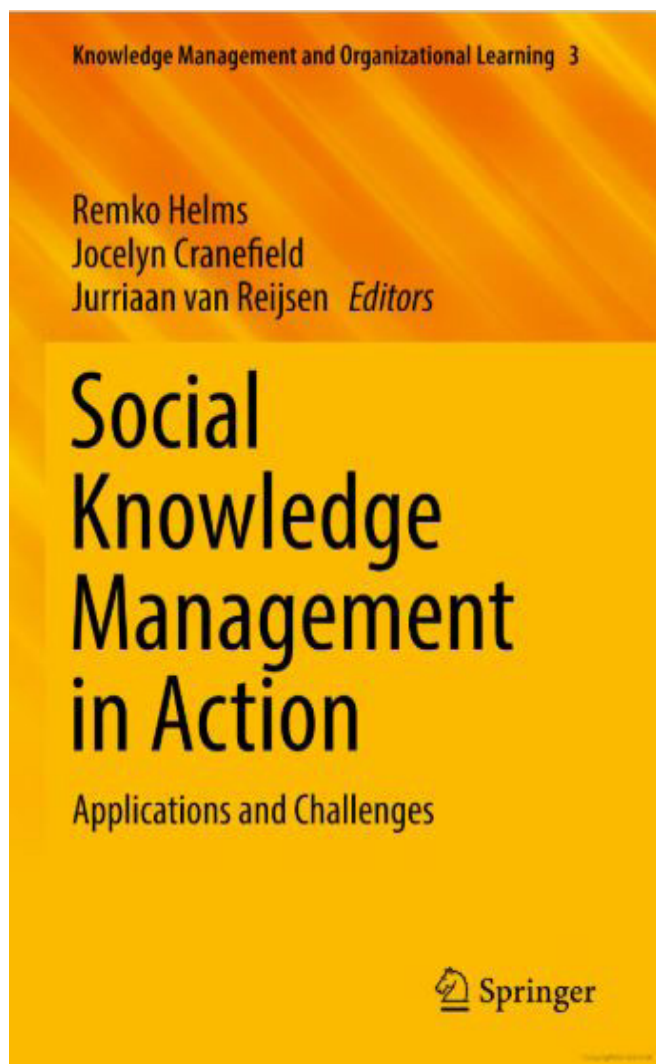
کاربردها و چالش‌ها

نویسندگان: Helms, Remko, Cranefield, Jocelyn, van

Reijssen, Jurriaan

۲۰۱۷

انتشارات: Springer



جریان دانش در سازمان مراحل ایجاد، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش را در برمی گیرد. کدگذاری (codification) و شخصی سازی (Personalization) دو رویکرد اصلی مدیریت دانش محسوب می شوند. مورد اول بر کسب دانش با استفاده از تکنولوژی دلالت داشته و مورد دوم درباره فرآیند اجتماعی سازی به منظور تسهیم و خلق دانش می باشد. امروزه رسانه های اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردارند، زیرا افراد و سازمان ها نحوه کار با آن را فرا گرفته اند. مهم ترین اساسی ترین کاربرد رسانه های اجتماعی در زمینه کسب و کار، بازاریابی و استخدام می باشد؛ اما در کنار این موارد رسانه های اجتماعی کاربردهای فراوان دیگری برای سازمان ها به همراه دارند. برای مثال، ویکی می تواند برای جمع آوری دانش سازمانی استفاده شود و همچنین ابزارهای شبکه های اجتماعی برای تبادل ایده های جدید و نوآوری مورد استفاده قرار گیرند. بخش جذاب رسانه های اجتماعی این است که کارکنان با استفاده از آن ها، می توانند شروع به ایجاد محتوایی مفید برای سازمان کنند که این عمل باعث به جریان افتادن دانش در سازمان خواهد شد. در نتیجه، به طور طبیعی رویکردهای کدگذاری و شخصی سازی با مدیریت دانش ادغام می شوند. از جمله مطالب مهم این کتاب می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- همسوسازی مدیریت دانش با رسانه های اجتماعی
- ایجاد بینش جدید از به کارگیری رسانه های اجتماعی در سازمان ها
- گریدهای از مجموعه مقالات پژوهشی و تجربی کارشناسان
- مطالعه کلی از کاربردهای جدید و نوآورانه رسانه های اجتماعی
- گزارشی از چالش هایی که باید حل شوند.

سرفصل ها

- رسانه های اجتماعی و مدیریت دانش
- شبکه های اجتماعی سازمانی: بسترهای لازم برای فعال سازی و شناخت کارایی دانش
- انگیزه های اشتراک دانش در حضور رسانه های اجتماعی
- تحلیل سیستم های اطلاعاتی و ارتباطات اجتماعی برای حمایت از ظرفیت بالقوه جذب
- کاربردهای وب ۲.۰ برای مدیریت دانش در شرکت های کوچک و بزرگ: رویکرد بالا به پایین در مقابل پایین به بالا
- وب ۲.۰ و مدیریت دانش شخصی
- ابعاد رفتار کاربر در شبکه های اجتماعی سازمانی
- طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش اجتماعی

<http://mta.co.ir>