

فروردین ۱۳۹۷

مشاوران

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



| | |
|----|--|
| ۳ | ۱- مراکز پشتیبانی دانش محور |
| ۴ | ۲- از دست دادن دانش کلیدی؛ چالش جدی سازمان ها |
| ۵ | ۳- چگونه شرکت های ژاپنی با کمک مدیریت دانش به موفقیت دست یافتند؟ |
| ۷ | ۴- برنامه ریزی جهت موفقیت انجمن های خبرگی |
| ۹ | ۵- سازمان های دانش محور |
| ۱۰ | ۶- مشاوران توسعه آینده در آغاز چهاردهمین سال فعالیت |
| ۱۱ | ۷- مدیریت دانش و محاسبه بازگشت سرمایه |
| ۱۲ | ۸- چگونه یک نقشه دانش می تواند به شناسایی شکاف و نیازهای دانش سازمان کمک کند؟! |
| ۱۴ | ۹- مدیریت دانش در بحران (طوفان هاروی در هیوستون تگزاس) |
| ۱۶ | ۱۰- شش راه برای کسب دانش جدید |
| ۱۷ | ۱۱- معرفی کنفرانس |
| ۱۸ | ۱۲- معرفی کتاب: تسهیم دانش ضمنی چگونه انجام کار |



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۳۳ / فروردین ۱۳۹۷

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: امیر خسروانی، فرید آقار، رضا یقینی، الهام شرفی، سارا کرمی، ساسان رستم نژاد، نریمان نظافتی، احمد سپهری، حسن دوست آذر، زهرا اسلامی، فاطمه فصیحی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمبر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

از آنجا که مدیران سازمان به دنبال گسترش مقیاس‌ها و قابلیت‌های پشتیبانی خود با صرف کمترین هزینه و به‌کارگیری کمترین نیروی انسانی هستند، KCS را در سازمان خود به‌کار می‌گیرند.

مزایای کمی و کیفی KCS

پاسخگویی سریع به مشکلات و حوادث

- ۵۰ تا ۶۰ درصد کاهش زمان پاسخگویی به تماس‌ها
- ۳۰ تا ۵۰ درصد افزایش نتیجه مطلوب در اولین تماس

بهینه‌سازی استفاده از منابع

- ۷۰ درصد بهبود مهارت پشتیبانی در کوتاه‌ترین زمان جهت یافتن بهترین پاسخ
- ۲۰ تا ۳۵ درصد افزایش حفظ کارکنان
- ۲۰ تا ۴۰ درصد افزایش رضایت کارکنان

فعال کردن استراتژی Self-Service

- بهبود توانایی مشتری در یافتن راه‌حل بدون ارتباط با پرسنل
- کاهش ۵۰ درصدی هزینه مربوط به نیروی انسانی
- ارتقای یادگیری سازمانی
- توسعه محصولات و اطلاعات کاربردی مورد نیاز برای مشتریان
- کاهش ۱۰ درصدی تعداد تماس‌ها به دلیل رفع ریشه‌ای مشکلات

منبع: Rayzansamaneh.com



پشتیبانی دانش محور مجموعه‌ای از راهکارهای بهینه است که می‌تواند سازمان را در راستای ارائه خدمات بهینه به ذی‌نفعان و مشتریان خود، یاری رساند.

مبحث KCS در سال ۱۳۹۲ توسط کنسرسیوم نوآوری خدمات مطرح شد. این موسسه براساس تجربیات مختلفی که در واحدهای پشتیبانی ارائه شده است گام‌هایی را جهت ترکیب مفاهیم مدیریت دانش و مدیریت خدمات و فرآیندهای پشتیبانی تعریف کرده است.

نکته مهمی که در رابطه با این مفهوم می‌توان به آن اشاره کرد، این است که KCS می‌بایست به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها و فرآیندها، کمک کند تا دانش سازمانی موجود به یک ابزار و دستاور کلیدی برای بخش پشتیبانی تبدیل شود.

چالش‌های موجود در مراکز پشتیبانی مشتریان

به علت ارائه خدمات ثابت و همچنین عدم وجود نوآوری در این بخش، بودجه این حوزه همواره ثابت بوده و یا کاهش می‌یابد.

- ۱- تقاضا و تنوع خدمات در این بخش بسیار بالا است.
- ۲- حجم زیاد تقاضا، مشکلات و تنوع خدمات در بخش پشتیبانی، این واحد را دچار نوعی پیچیدگی کاری می‌کند که این چالش همواره رو به افزایش است.
- ۳- رفع و بهبود مشکلات بیان شده در سطر سوم، آن هم به روش سنتی، نیازمند به کارگیری نیروی انسانی و هزینه بسیار زیادی خواهد بود.

رفع چالش‌ها به کمک پشتیبانی دانش محور

پشتیبانی دانش محور یکی از روش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز پشتیبانی است و تلاش می‌کند تا:

- ۱- خلق دانش در واحدهای پشتیبانی شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف (به‌ویژه مراکز پشتیبانی واحد IT) افزایش یابد و در گام بعدی، دسته‌بندی و اعتبارسنجی این دانش‌ها در ساختاری مناسب صورت گرفته تا در نهایت امکان به‌کارگیری مجدد آن‌ها ایجاد شود.
- ۲- محتوای دانش‌ها را براساس میزان تقاضا و کاربرد آن‌ها، توسعه دهد.
- ۳- یک پایگاه دانشی بر مبنای تجربه جمعی ساخته شود.
- ۴- یادگیری، همکاری، به اشتراک‌گذاری و بهبود به‌عنوان یک فرهنگ در سازمان اشاعه یابد.



فرید آقالر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

■ شما می‌توانید تعداد زیادی مصاحبه ساختار یافته با خبره برگزار کنید. نکته‌ای که حائز اهمیت است، برگزاری مصاحبه‌های ۳۶۰ درجه با همکاران و کارکنان مستقیم این خبرگان می‌باشد. زیرا این افراد در برخی موارد می‌توانند به اندازه خود خبره و یا حتی بهتر از او در خصوص کارهایی که به خوبی انجام می‌دهند توضیح دهند. تمام چیزی که باید از کارکنان مستقیم خبره پرسید آن است که "چه چیزهایی را تمایل دارید یاد بگیرید و چه مواردی را دوست دارید در کارهایتان از خبره تقلید کنید؟" همکاران می‌توانند با انواع رفتارها و تفکرات در جلسات حضور داشته باشند.

■ شما همچنین می‌توانید رفتارهای خبرگان را در شرایط مختلف تحت نظر قرار دهید و سپس آنها را با خبره مرور کنید و سوالات خود را از وی پرسید تا بتواند دانش ضمنی و خاص خود را در اختیار شما قرار دهد.

■ سومین روش ملموس کسب دانش، روش اکتشاف است: شما یک مشکل یا یک سناریو را با یک متخصص مطرح می‌کنید و سپس می‌توانید چگونگی تشخیص و رسیدگی به وضعیت را بدانید. به طور مثال یک شرکت ساختمانی با پرسنل تازه کار خود در خصوص شناسایی آسیب‌های وارد شده به ساختمان‌های قدیمی‌تر و نحوه مقابله با آن مشکل داشت. یک ویدئو شامل آسیب‌های ناشی از آب تهیه و برای کلیه پرسنل تازه وارد این واحد نمایش داده شد و سپس از آنها خواسته شد که دلایل بروز مشکل را شناسایی و نحوه مقابله با آن را پیدا کنند. در همین حال ویدئو برای خبره نیز به نمایش درآمد و در خصوص نحوه شناسایی مشکل و راه‌هایی که برای حل آن در گذشته به کار برده‌اند توضیح داد. با توجه به اینکه ذهن کارکنان کم تجربه با این موضوع درگیر شده بود و در مورد آن فکر کرده بودند، راهکارهای ارائه شده توسط خبره با علوم جدید و دانش این افراد ترکیب شده و به راهکاری اجرایی و بهبود یافته تبدیل شد.
منبع: www.apqc.org

از دست دادن دانش معمولاً با نام‌های مختلفی شناخته می‌شود. در صنایع نفت و گاز از آن به عنوان "تغییر کارکنان بزرگ" یاد می‌شود. "خروج ناگهانی جمعیت" و "فراموشی سازمانی" از دیگر نام‌های این پدیده است. همه آن‌ها اشاره به بازنشستگی یک نسل از کارشناسان و از دست دادن چیزی دارند که صاحب‌نظران از آن به عنوان درد عمیق یاد کرده‌اند: از دست دادن دانش کسب کار و یا از دست دادن مهارت کلیدی مبتنی بر تجربه.

از دست دادن مهارت‌های کلیدی می‌تواند ناشی از تغییر در یک صنعت، نادیده گرفتن ورود و خروج استعدادها به سازمان و یا تغییرات سریع پروژه‌ها و طرح‌ها باشد. این موضوع به هر دلیلی که اتفاق بیفتد موجب هزینه‌های بسیار زیادی در زمینه قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی خواهد شد تا زمانی که مهارت‌های کلیدی سازمان که با صرف هزینه و زمان زیاد بدست آمده بودند بازآموزی شوند.

مهارت‌های کلیدی در برخی از موارد بسیار فنی هستند اما در اکثر موارد مهارت‌هایی ساده و کاربردی را شامل می‌شوند. مانند طراحی یک هواپیمای غول پیکر بویینگ یا فهمیدن رموز فروش یک فروشنده خوب. نکته مورد توجه آن است که خرد از دانش تجربی چگونگی کار کردن انسان با سیستم‌ها و چگونگی انجام کار در سازمان حاصل می‌شود. به علاوه پیچیدگی موضوع زمانی بیشتر می‌شود که اغلب کارشناسان نمی‌دانند که چه چیزی می‌دانند یا چگونه می‌توانند آن را به دیگران انتقال دهند. بنابراین آنها به کمک نیاز دارند.

مدیریت دانش چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

در زیر به برخی از روش‌هایی که می‌توان مهارت‌های کلیدی را از ذهن خبرگان سازمان استخراج کرد اشاره شده است:





رضا یقینی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

برخی از ویژگیهای شرکتهای دانشمحور عبارتند از:
۱- مدیران سازمانهای سنتی درکی از ذات خلاقانه دانش نخواهند داشت و با یک دیدگاه منسوخ شده به سازمان، تنها به پردازش اطلاعات تکیه خواهند کرد. به طوریکه ارزش به صورت کلی در دادهها، فرایندها و ساختار رسمی خلاصه خواهد شد. بنابراین در این حالت، ارزش دانش در فرایند بهینهسازی، کاهش هزینهها و نرخ بازگشت سرمایه محاسبه می شود.

۲- در مقابل، مدیران شرکتهای دانشمحور تمایل به استخراج و استفاده از ادراکات، شهودات و همچنین دانش ضمنی کارکنان را دارند تا از این طریق، پروژهها و محصولات نوآورانهای در سازمان، جایی که شاخصهای کیفی از اهمیت بسیاری برخوردار هستند، به وجود آید. این مدیران همیشه سوالات زیر را از خود خواهند پرسید:

♦ آیا محصولات و خدمات شرکت، تضمینی برای آینده سازمان در راستای چشم انداز هستند؟

♦ آیا آنها همسو با اهداف استراتژیک و مدیران ارشد سازمان هستند؟

♦ آیا ظرفیت کافی برای ایجاد شبکه دانش در سازمان وجود دارد؟ به طوریکه تمرکز بر روی تعهد شخصی، احساس هویت ایجاد شده همراه با شرکت و همچنین تسهیم دانش به منظور تعامل با دیگران، می باشد.

در حال حاضر آگاهی بسیار خوبی در مورد فواید حاصله از اجرای مدیریت دانش در سازمانها وجود دارد، اما تعداد کمی در واقع، می دانند که چگونه می توان از دانش نفرات به عنوان ابزاری برای رسیدن به موفقیت استفاده کرد. به همین دلیل پروفیسور نوناکا مطالعه ای را در جهت شناسایی دلایل موفقیت شرکتهای ژاپنی از قبیل کانن، هوندا، ماتسوشیتا، NEC، شارپ و کاو، تنظیم کرده است. مهم ترین دلیل موفقیت این شرکتها که توانسته اند باعث ایجاد انقلاب در صنایع خود شوند و همچنین محصولات بسیار نوآورانه ای را طراحی کنند، "دانش محور" بودن آنها شناسایی شده است. نوناکا معتقد است: در عصری که تنها عدم قطعیت در آن کاملاً روشن است، تنها منبع ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار "دانش" است. زمانی که بازارها تغییر می کنند، تکنولوژیها به سرعت پیشرفت می کنند، رقیبان چند برابر و محصولات تقریباً یک شبه منسوخ می شوند، آنگاه شرکتهایی موفق خواهند بود که بتوانند به طور دائم دانش خلق کرده، آن را به صورت گسترده در تمام سازمان به اشتراک گذاشته و به سرعت آنها را تبدیل به محصول و تکنولوژی کنند که در این حالت، نوآوری مستمری در سازمان نهادینه خواهد شد.



۳- کسانی که دانشی را کسب و یا خلق کرده‌اند، می‌توانند به شکل "مدل حلزونی اشتراک دانش" و به ۴ روش زیر دانش خود را در سازمان تسهیم کنند:

- دانش پنهان به پنهان: از طریق تعاملات اجتماعی، افراد می‌توانند تجارب، مشاهدات، موفقیت‌ها و درس آموخته‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این روش دارای معایبی از جمله عدم وجود دانش صریح می‌باشد و به همین دلیل نمی‌تواند در سازمان منتقل شود.

- دانش پنهان به آشکار: این مرحله از طریق مستندسازی فرایندها، موفقیت‌ها، درس آموخته‌ها و برنامه‌های کاری انجام می‌پذیرد. در این روش تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد اما محتوای آن بسیار محدود است زیرا نمی‌تواند تمام دانش پنهان صاحب دانش را منتقل کند.

- دانش آشکار به آشکار: این روش در بهبود مستمر فرایندها و محصولات تاثیر بسزایی دارد، و دسترسی به تمامی اسناد موجود برای همه افراد سازمان میسر گشته و امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود.

- دانش آشکار به پنهان: در این رویکرد افراد دانش سازمان را درونی‌سازی می‌کنند و به نحوی با بکارگیری آن‌ها قصد توسعه، بسط دادن و تغییر دانش ضمنی خود را دارند. ادغام دانش آشکار و ضمنی باعث ایجاد حداکثر خروجی خواهد شد. در حقیقت به طور خلاصه می‌توان دلیل اصلی پیشرفت شرکت‌های ژاپنی را ترکیب دانش ضمنی و آشکار دانست.

۴- در شرکت‌های دانش محور مدیران ارشد می‌توانند به خوبی شرکت را از طریق بیان استعارات، نمادها و مفاهیم که راهنمای خوبی برای فعالیت‌های دانش محور کارکنان است، رهبری کنند. آن‌ها این امر مهم را با استفاده از سوالات زیر انجام می‌دهند:

- چه چیزهایی را قصد داریم یاد بگیریم؟
- چه چیزهایی را باید بدانیم؟
- چه جایگاهی باید داشته باشیم؟
- چه چیزهایی در مورد خودمان می‌دانیم؟
- اگر برای کارکنان سطح عملیاتی مهم است که "چه چیزی؟" را بدانند آنگاه برای مدیران ارشد هم ضروری است که "چه باید باشد" را بدانند و به گفته هیروشی هناما مدیر تحقیقات هندا: (مدیران ارشد در جستجوی ایده‌آل‌ها کاملاً احساسی و رمانتیک هستند.)

۵- یکی از بنیادی‌ترین ارزش‌های سازمانی شرکت‌های ژاپنی "فراوانی و افزونگی" و یا استفاده مستمر از اطلاعات، فعالیت‌های شرکت و همچنین مسئولیت‌های مدیران است. از دیدگاه مدیران غربی کلمه "فراوانی" که در برخی موقعیت‌ها به معنای اضافه و غیر ضروری است، ممکن است موضوع جذابی به نظر نرسد. اما برای شرکت‌های ژاپنی این کلمه به معنای سطوح کنترل، مباحثه، سوالات و غنی‌سازی مفاهیم است، به طوری که باعث ایجاد افزونگی در سازمان شده و از این طریق در واقع می‌توان مدیریت دانش را در شرکت اجرا کرد. افزونگی مورد بحث به این دلیل مهم به حساب می‌آید که باعث شکل گرفتن مکالمه و تعامل بین کارکنان خواهد شد. این موضوع به کارکنان کمک می‌کند که به یک "اصول شناختی مشترک" برسند و اشتراک

دانش ضمنی را نیز تسهیل می‌نماید.

۶- در شرکت‌های دانش محور دسترسی به اطلاعات سازمان کاملاً آزاد است. زمانی که اطلاعات مختلف تنها برای گروه‌های خاص و متفاوت سازمان در دسترس باشد، آنگاه آن‌ها نمی‌توانند با یک زبان مشترک با یکدیگر تعامل کنند و در این صورت است که جستجو برای رسیدن به دانش جدید مشکل خواهد شد.

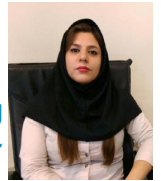
۷- در شرکت‌های دانش محور وظیفه خلق و تسهیم دانش مختص یک گروه از متخصصان آن سازمان نیست. بلکه تمام کارکنان از جمله مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان عملیاتی فارغ از سطح بروکراسی سازمانی باید سهم خود را در این سیستم ایفا کنند. در حقیقت، ارزش خدمتی که به سازمان می‌رسانند به سطح سازمانی آن‌ها بستگی ندارد بلکه ارزش به اهمیت دانشی است که در سیستم مدیریت دانش ایجاد و تسهیم شده است.

۸- تیم‌های موجود در سازمان‌ها نقش بسیار حیاتی در شرکت‌های دانش محور خواهند داشت، زیرا مقدمات ایجاد بستر لازم برای تبادل نظرها و گفتگو بین کارکنان را به صورت کاملاً موثر فراهم می‌سازند. اعضای تیم‌ها می‌توانند با بحث و گفتگو نگاه جدیدی به مسائل مختلف را خلق کنند. آن‌ها در واقع دانش خود را با یکدیگر در میان گذاشته و آن‌ها را در زوایای مختلف بررسی می‌کنند. این اقدام در طول زمان باعث می‌شود که دیدگاه‌های تک تک افراد به کل هوش سازمانی اضافه شده و باعث بهبود آن شود. بنابراین در هر سازمان، آگاهی از مکانیزم پیاده‌سازی مدیریت دانش که باعث خلق و تسهیم دانش در سراسر سازمان می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا شناسایی دلایل شکست در رسیدن به موفقیت با استفاده از این طریق و همچنین با استفاده از تخصص تمام اعضای سازمان امکان‌پذیر خواهد بود.



منبع: www.stephendale.com





الهام شرفی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

دانش شکل می‌گیرند و برخی دیگر دستیابی به یک خروجی یا هدف معین را در نظر دارند. تعیین معیارهای موفقیت برای انجمن‌هایی که به منظور تسهیم دانش شکل گرفته‌اند دشوارتر از انجمن‌هایی با هدف معین است. موفقیت در انجمن‌هایی که جهت یادگیری و تسهیم دانش تشکیل شده‌اند، بیشتر به تحلیل ادراکی (برداشت شخصی) بستگی دارد.

به هر حال بهتر است به جای ارزیابی معیارهای موفقیت یک cop، به نظارت و ارزیابی بر سلامت آن توجه شود. از این رو باید cop را یک موجود زنده در نظر گرفت.

یک cop سالم، علائم حیاتی مشخصی دارد که با استفاده از شاخص‌های کمی مختلف ارزیابی می‌شود از قبیل:

- تعداد اعضا
- نرخ رشد انجمن
- تعداد و فراوانی اسناد آپلود شده
- تعداد و فراوانی اسناد خوانده و دانلود شده
- تعداد و فراوانی پست‌های وبلاگی
- تعداد و فراوانی پست‌های انجمن
- تعداد و فراوانی یادداشت‌ها
- تعداد بازدید صفحات در هر بار ورود
- زمان صرف شده برای هر cop در هر ورود

تجربیات استیو دیل (پژوهشگر حوزه مدیریت دانش) پیرامون به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها، عمدتاً از مشارکت در ایجاد انجمن‌های خبرگی (CoPs) برای دولت محلی انگلستان نشأت گرفته است. یک بستر آنلاین جهت ارتقا مشارکت به منظور حمایت انجمن‌های مجازی از دولت محلی و سایر کارکنان بخش دولتی در سال ۲۰۰۶ راه‌اندازی شد. هدف از انجام این کار، بهبود عملکرد حوزه خدمات عمومی از طریق تسهیم دانش و بهترین تجارب کاری به دست آمده بود. در ۱۰ سال اخیر، وجود بستری جهت تسهیل مشارکت کارکنان در دولت محلی، تشکیل بیش از ۱۵۰۰ جلسه انجمن خبرگی با ۱۶۰۰۰۰ عضو را میسر نموده است. این امر باعث افزایش مشارکت و همکاری هرچه بیشتر افراد و بهبود برنامه‌ریزی پروژه و تدارکات شده که به ارتقای اتریخشی تعاملات بین واحدهای سازمانی در ارائه خدمات صفی، از قبیل مراقبت‌های بهداشتی و اجتماعی انجامیده است.

یک انجمن خبرگی موفق چگونه عمل می‌کند؟

بدون شک موفقیت به هدف انجمن بستگی دارد. بعضی از cop ها به‌عنوان شبکه‌هایی برای یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری





آن‌هایی هستند که بیش از یک تسهیلگر یا مدیر دارند و مداخلات توسط تسهیلگر/مدیر به صورت متناوب و قابل پیش‌بینی انجام می‌شود که این عمل به شکل‌های مختلفی امکان‌پذیر است، از قبیل نظرسنجی‌های منظم اعضای انجمن، بولتن‌های الکترونیکی یا خبرنامه‌ها، زمانبندی برای وقایع (رو در رو یا مجازی)، ورودی‌های منظم برای پست‌ها و موضوعات انجمن، جستجوی مکالمات جدید و برنامه‌های مجازی جهت برقراری ارتباط بین اعضای انجمن.

به عبارت دیگر یک تسهیلگر یا مدیر خوب و کارآمد، وجود انجمنی موفق و سالم را تضمین می‌کند.

ویژگی‌های یک تسهیلگر خوب

ویژگی یک تسهیلگر/مدیر خوب چیست؟

پاسخ به این سوال دشوار می‌باشد اما باید دانست تسهیلگری بیشتر از اینکه علم باشد یک هنر است. یک تسهیلگر/مدیر خوب علاوه بر داشتن دانش مدیریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند همدلی، درک شخصیت و رفتارهای انسانی باشد. در جایی که نیاز به مداخله وجود دارد، داشتن حدی از دانش (نه لزوماً متخصص بودن) و علاقمند بودن به موضوع CoP (حوزه دانش)، تسهیلگر را یاری می‌دهد و باعث بهتر پذیرفته شدن او به عنوان یکی از اعضا می‌شود.

مقالات و وبلاگ‌های بسیاری نقش و مسئولیت‌های تسهیلگر و یا مدیر را ذکر کرده‌اند. نمودار فوق ماهیت این نقش را نشان می‌دهد.

در نتیجه بر اساس شواهد و تجربیات پژوهشگران، داشتن یک تیم از تسهیلگران خوب و باتجربه ضامن موفقیت انجمن خبرگی است. نظریه سازمان‌های دانش‌محور، بیان‌گر این است که

منبع: www.stephendale.com

هیچکدام از این شاخص‌ها به تنهایی بیانگر سلامت cop نیستند، اما همه آن‌ها یک دیدگاه کلی از نحوه عملکرد آن را بیان می‌کنند. با توجه به شباهت cop به موجود زنده copهای مختلف، کارکردهای متفاوتی دارند. برخی ممکن است بسیار فعال و برخی دیگر نسبتاً غیرفعال باشند. آگاهی از مراحل مختلف چرخه انجمن نکته‌ای کلیدی جهت پی بردن به مداخلات یا اقدامات لازم برای حفظ آن چرخه است. copها همیشه فعال نیستند و ممکن است در بعضی مواقع، غیرفعال باشند. در یک انجمن، توانایی تشخیص دوره منظم غیرفعال از دوره در حال مرگ، بسیار مهم است.

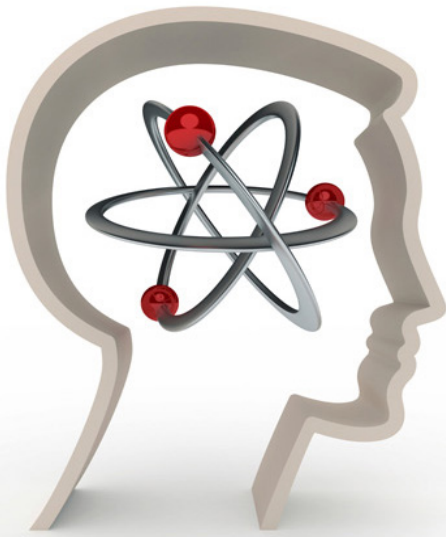
باید توجه کرد غیرفعال بودن cop همواره به معنای ناکارآمدی آن نیست، مانند زمانی که cop به هدفش رسیده است و اعضای انجمن از آن خارج شده‌اند. وقتی که انجمن به هدفش می‌رسد دارای و دستاوردهای دانشی آن منتشر و جشن برگزار می‌شود، علاوه بر این انجمن منحل می‌شود (با توافق اعضا) یا هدف‌گذاری دوباره جهت تعیین موضوع یا خروجی جدید صورت می‌پذیرد. بنابراین شناخت عوامل حیاتی مهم و کارکرد یک cop، بخشی اساسی از تضمین سلامتی همیشگی آن است که در این صورت دستیابی به اهداف مورد نظر انجمن با احتمال بیشتری محقق می‌شود و دانستن زمان و چگونگی انجام مداخله، کلید حفظ سلامت پایدار CoP است.

تسهیل‌گر آنلاین

انجمن‌های دارای تسهیل‌کنندگان، مدیران تمام وقت یا پاره‌وقت، از موفقیت بیشتری نسبت به copهای تماماً متکی بر شبکه‌های اجتماعی و خود سازمان‌دهنده که در آن، نقش‌ها و مسئولیت‌ها به وضوح تعریف نشده است برخوردارند. اکثر copهای موفق (موفق در اینجا به معنای سالم است)،



سارا کرمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



نظریه سازمان‌های دانش‌محور، بیانگر این است که موفقیت سازمان‌ها مبتنی بر توانایی آن‌ها در یکپارچه‌سازی مهارت‌ها و خبرگی اعضای خویش است، که در نهایت ایجاد مزیت رقابتی در بازار را میسر می‌سازد. این دیدگاه، دانش را به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان قلمداد کرده و اهمیت آن را جهت تبیین مهم‌ترین ابعاد سازمان بازگو می‌کند.

ویژگی‌های اصلی سازمان دانش‌محور عبارتند از:

- نقش اصلی سازمان، تمرکز بر بکارگیری دانش به جای خلق و انتقال دانش است. در چنین سازمانی بیشترین اثربخشی تیم‌ها زمانی حاصل می‌شود که اعضای تیم دانش‌های مختلفی داشته باشند، زیرا معتقدند حضور افرادی با دانش‌های تکراری و مشابه به غنی‌سازی دانش سازمانی نمی‌انجامد، و همچنین لازمه تحقق این هدف وجود زبانی مشترک جهت یکپارچه‌سازی دانش‌های گوناگون است.

- سازمان دانش‌محور بر این باور است که دانش در ذهن افراد وجود دارد، بنابراین استراتژی‌های لازم جهت مدیریت افراد را توسعه می‌دهند. درک این موضوع که عمده دانش سازمانی، ضمنی بوده و در ذهن افراد جای دارد، حاکی از دشواری انتقال دانش پنهان بوده و تنها بخش کمی از دانش به صورت آشکار و مستند شده است که به اشتراک‌گذاری آن، به سادگی انجام خواهد شد.

- یادگیری در سازمان زمانی رخ می‌دهد که اعضای آن مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند و یا اعضای جدیدی را با توانایی‌ها و خبرگی‌های مختلف جذب کنند.

- دلیل اصلی برای یکپارچه‌سازی کارکرد دانش، هماهنگی است که از طریق مکانیسم‌های شفاف و رسمی یا ضمنی و غیر رسمی از قبیل استانداردها، دستورالعمل‌ها، رویه‌های اجرایی، گروه‌های کاری و ... انجام می‌شود.

- مزیت رقابتی یک سازمان توسط توانایی‌های اعضایش بدست می‌آید که نتیجه یکپارچه‌سازی دانش اعضایش می‌باشد؛ این مزیت به مرور زمان پایدار خواهد شد به طوری که دیگر امکان تقلید توسط رقبا را نخواهد داشت. از این رو هر چه دانش‌های بیشتری در یک سازمان همسو شوند، تقلید از آن برای رقبا دشوارتر خواهد شد.

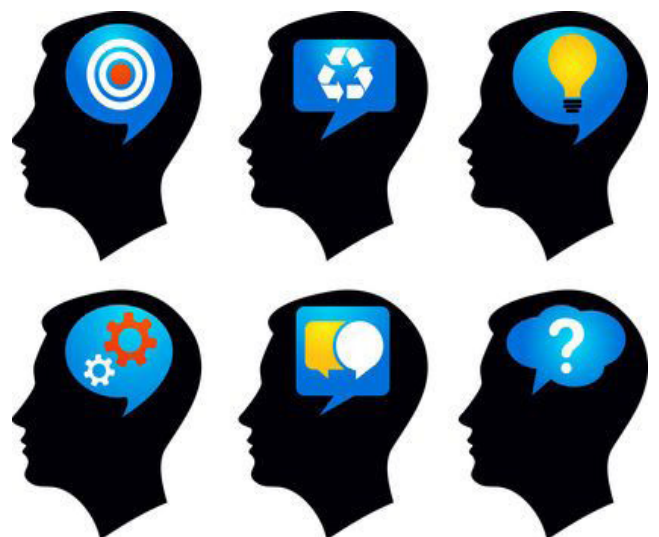
- یک سازمان دانش‌محور، ساختار سلسله‌مراتبی نداشته و در واقع همچون سازمان‌های پروژه‌ای و تیم‌محور، ساختار آن مبتنی بر اثربخش‌ترین و کاراترین روش برای یکپارچه‌سازی دانش اعضای می‌باشد.

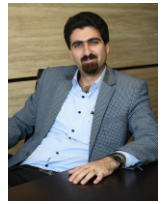
- تصمیمات بر اساس سلسله‌مراتب اتخاذ نمی‌شوند، بلکه مبتنی بر سیستم‌هایی است که ایده‌ها و نظرات افراد باسابقه و خبرگان سازمان را جمع‌آوری می‌کنند.

- سازمان‌های دانش‌محور آگاهند که مدیران اطلاعات و دانش کمی نسبت به تجهیزات و دستگاه‌ها داشته، در نتیجه نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیمات ندارند، اما تصمیم‌گیری عمدتاً توسط تسهیل‌گران فعال در فرایند یکپارچه‌سازی دانش در تیم‌های کاری صورت می‌گیرند که بر اساس دانش سازمانی است.

تمامی موارد مطرح شده در بالا، حاصل تحقیقات پروفیسور رابرت گرنر از دانشگاه جورج تاون بود که در مقاله‌ای تحت عنوان "دیدگاه دانش‌محور شرکت‌ها" منتشر شده است، که این فرصت را فراهم می‌کند تا دریابیم آیا استراتژی‌های مدیریت دانش با مأموریت اصلی سازمان ما همسویی لازم را دارد یا خیر، زیرا ممکن است مانع اصلی در موفقیت مدیریت دانش، عدم همسویی آن با اهداف کسب و کار سازمان باشد.

منبع: www.stephendale.com





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب و کار

نماید. ماهیت فعالیت شرکت مشاوران توسعه آینده، مشاوره، استقرار و آموزش مدیریت دانش است که لازمه آن ارتباط مستقیم با کارکنان رده‌های مختلف سازمان‌های ایرانی است؛ بنابراین متخصصان این شرکت بنا بر رسالت مشاوره خود به هر پروژه صرفاً به عنوان یک داد و ستد مالی نگاه نمی‌کنند و به کیفیت اجرایی پروژه نیز اهمیت می‌دهند.

این نگاه به‌عنوان رویکردی برد-برد، بین مشاورانی‌ها و سازمان‌هایی که افتخار همراهی آنان را داریم حاکم است؛ بدان معنا که این نگاه باعث می‌شود تا همیشه و با تمام وجود به کار انجام شده برای سازمان‌ها پایبند بمانیم و حتی بعد از اتمام قرارداد هم ارتباط حسنه و کاری را با آن سازمان ادامه دهیم. امید داریم این تفکر که در ذهن همه مشاورانی‌ها نهادینه شده است و با شعار "هر مشاورانی یک مشاور" که توسط بنیانگذار شرکت، جناب آقای دکتر نظافتی، به عنوان شعار مادالعمر مشاورانی‌ها تجلی پیدا کرده را برای سال جاری و همه سال‌های آینده نیز در خود حفظ کنیم.

در این میان، اتفاقات مثبت و قابل توجهی برای حوزه مدیریت دانش در دنیا نیز رخ داد، مانند: افزوده شدن بند "دانش سازمانی" در ویرایش جدید استاندارد ISO9001 و انتشار نسخه پیش نویس ایزو مدیریت دانش با شناسه ISO30401. تمامی این رویدادها نشان از توجه ویژه جوامع جهانی به مبحث مدیریت دانش و تاکید بر اهمیت و ضرورت مدیریت دانش برای سازمان‌ها دارد.

امیدواریم در سال ۱۳۹۷ همه سازمان‌های ایرانی خصوصاً عزیزان و همکارانی که در حوزه مشاوره مدیریت فعالیت می‌کنند، به اهداف خود دست پیدا کرده و سالی باشد که سازمان‌ها به مدیریت دانش، نگاهی از جایگاه ضرورت و احساس نیاز داشته باشند و آن را به عنوان خدمتی لوکس و شاید نه چندان ضروری تلقی نکنند. خوشبختانه این نگاه امروزه به واسطه الزام سازمان‌ها به پیاده‌سازی مدیریت دانش در ویرایش جدید استاندارد ISO9001 و همچنین پیش‌تر از آن، اشاره به این موضوع در مدل تعالی سازمان EFQM، به تدریج در حال رنگ باختن است.



بوی جان می‌آید اینک از نفس‌های بهار
دست‌های پر گل‌اند این شاخه‌ها، بهر نثار
با پیام دلکش "نوروزتان پیروز باد"
با سرود تازه "هر روزتان نوروز باد"
شهر سرشار است از لبخند، از گل، از امید
تا جهان باقی است این آئین جهان افروز باد ...

معمولاً در فروردین ماه، افراد و سازمان‌ها به بررسی انجام کارهای برنامه‌ریزی شده در سال قبل می‌پردازند و میزان دستیابی به اهداف خود را می‌سنجند. عده‌ای که توانستند اکثر اقدامات تعریف شده را عملی کنند، احساس رضایت دارند و برخی هم مغموم از این‌که چرا نتوانستند به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. بعضی از افراد هم نظر خاصی ندارند. به این معنی که یا اصلاً برنامه‌ای نداشتند و یا اگر هم برنامه‌ای وجود داشته، عدم دستیابی به آن حائز اهمیت نیست!

ما مشاورانی‌ها سعی می‌کنیم در دسته اول قرار بگیریم اما طبیعتاً بی نصیب از دسته دوم هم نیستیم. سال ۱۳۹۶ را به عنوان سیزدهمین سال فعالیت اولین و بزرگترین مجری طرح‌های مدیریت دانش در کشور پشت سر گذاشتیم و توانستیم، با بومی‌سازی و ابداع راه‌حل‌ها، ابزارها و متدولوژی‌های مدیریت دانش و حضور فعال در صنایع برتر کشور، بازگشت سرمایه ملموسی را برای بیش از ۱۰۰ نهاد و سازمان دولتی و خصوصی ایجاد نماییم.

موارد ذیل از مهم‌ترین ابعادی هستند که تلاش کردیم در سال ۱۳۹۶ به آن‌ها بپردازیم:

- انعقاد قراردادهای جدید در حوزه طرح‌های مختلف مدیریت دانش
- انعقاد قراردادهای توسعه طرح‌های مختلف مدیریت دانش
- انعقاد قراردادهای نصب و استقرار سامانه جامع نرم‌افزاری مدیریت دانش MTAShare 4.2
- برگزاری پودمان‌های تخصصی مدیریت دانش
- توسعه انجمن‌های خبرگی در صنایع مختلف کشور
- توسعه فعالیت‌های واحد تحقیق و توسعه شرکت
- تداوم حضور در ۱۰ صنعت اصلی کشور

مشاوران توسعه آینده، همچون سال‌های گذشته و به‌منظور ادامه نهادینه‌سازی مفاهیم و ساختارهای اجرایی مدیریت دانش و ایجاد الگوهای برتر کشوری، تلاش کرده است تا ضمن ادامه و توسعه فعالیت در بازارهای سابق، بازارهای جدیدی را نیز فتح



نریمان نظافتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

خارجی بر سازمان و کارکنان خود در اختیار دارید؟
۸- آیا می دانید که مشتریان، چه چیزی در مورد سازمان شما می گویند؟

۹- آیا سیاستها و دستورالعملهای فعلی شما پشتیبان کارکنان در انجام کارهایشان است یا مانع آنها؟

۱۰- آیا مدیران شما درک کاملی از آنچه که کارکنان انجام می دهند دارند؟

با پاسخ به این سوالات، ما معیارهای اولیه قابل اندازه گیری برای تغییر را در اختیار خواهیم داشت. ما می دانیم که هم اکنون در کجا هستیم و باید بدانیم که خروجی های مطلوب ما چیست؟ تفاوت این دو به معنی آن چیزی است که نیاز به سنجش آن داریم.

البته مشکلی که باقی می ماند این است که نمی توان تمامی تغییرات را بصورت نقدی (ریالی) محاسبه کرد که این شیوه محاسبه سود، در محاسبه بازگشت سرمایه مورد توجه قرار می گیرد. سوالی که در این مقطع بوجود می آید این است که چگونه می توان ارزش یک گفتگو یا تسهیم اطلاعات میان کارکنان یک سازمان را محاسبه کرد؟

پاسخ این است که نمی توان چنین کاری انجام داد و هر چه زودتر این موضوع تبیین و پذیرفته شود بهتر است. سنجش تاثیر، می تواند به اندازه محاسبه ارزش مهم باشد. تاثیر، می تواند چیزی مانند بهبود رضایت مشتری، صرف زمان کمتر برای انجام یک کار یا بهبود روحیه کارکنان باشد. هر کدام از این بهبودها می تواند منجر به خلق ارزش نقدی برای سازمان شود.

بنابراین می توان مدیریت دانش را از نظر "بازگشت تاثیر" به جای "بازگشت سرمایه" مورد بررسی قرار داد. و در پایان باید گفت که تغییر بخشی از زندگی است و همانطور که داروین گفته:

گونه هایی که به حیات خود ادامه می دهند لزوماً قویترین و باهوش ترین گونه نیستند؛ بلکه بیشترین توانایی را در سازگاری با تغییرات از خود نشان می دهند.

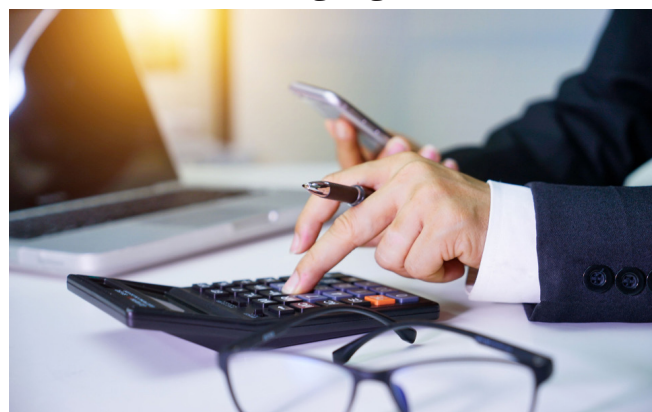
منبع: www.stephendale.com



یکی از مباحث جدید در زمینه مدیریت دانش، محاسبه ارزش مدیریت دانش یا محاسبه بازگشت سرمایه حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش است.

بدون شک سنجش نتایج حاصل از سرمایه گذاری در آموزش، فناوری، توسعه سازمانی و ... یکی از اهداف و وظایف مدیران است؛ هدفی که دستیابی به آن دشوار است.

با استفاده از این روش می توان وضعیت کنونی را بررسی کرده و ظرفیت و فرآیندهای کسب و کار و دانش کارکنان و ... برای نیل به اهداف سازمانی مورد سنجش قرار دهیم. بنابراین به جای صرف زمان و تلاش برای خلق یک مطالعه موردی برای استراتژی مدیریت دانش، باید این سوال از مدیران پرسیده شود که "چرا باید شرایط، در حالت کنونی باقی بماند؟"



برخی از سوالات مرتبط با مدیران می تواند به قرار زیر باشد:

۱- آیا کارمندان شما در حال حاضر با انگیزه و الهام بخش هستند؟

۲- آیا کارمندان شما، تمامی اطلاعات مربوط به کار خود را در اختیار دارند؟

۳- آیا کارکنان شما ابزار مناسب برای انجام وظایف خود را در اختیار دارند؟

۴- آیا کارکنان شما، ورودی و خروجی های فرآیندهای کسب و کار و جایگاه خود در سازمان می شناسند؟

۵- آیا کارمندان شما فرصت کافی برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات با دیگر بخش های سازمان دارند؟ آیا آنها به انجام این کار تشویق می شوند؟

۶- آیا شما اطمینان دارید که می توانید واکنش مناسب را به تغییر سریع نیازهای کارکنان خود نشان دهید؟

۷- آیا دانش و اطلاعات کافی را برای بررسی تاثیر رویدادهای

چگونه یک نقشه دانش می‌تواند به شناسایی شکاف و نیازهای دانش سازمان کمک کند؟!



احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

تدوین نقشه دانش می‌تواند وضع موجود و مطلوب خود را در هریک از حوزه‌های کاری بررسی کرده و برای ترمیم شکاف‌های دانشی خود برنامه‌ریزی کند. فرایند تدوین نقشه دانش و تحلیل شکاف‌های دانشی را می‌توان به ۵ مرحله کلی تقسیم کرد.

مرحله ۱؛ تعیین رویکرد کلی است که در آن باید رویکردهای کلان سازمان برای تدوین نقشه دانش را تعیین کنیم. این رویکردها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تعریف نوع نقشه دانش (به عنوان مثال، استراتژیک، کاربردی، مبتنی بر فرآیند، مبتنی بر وظایف کاری و ...)
- انتخاب دامنه نقشه (مانند اداره، اداره کل، معاونت، کل سازمان)
- شناسایی عناصر کلیدی نقشه، همانند انواع دانش، دارایی‌های دانشی، دامنه‌های دانش، صاحبان دانش.
- طراحی پرسشنامه‌های مربوطه که به مدیران دانش کمک کند تا اطلاعات مربوط به هر یک از دانشکاران را ثبت و ارزیابی کنند.

مرحله ۲؛ بررسی، ارزیابی و ساختاردهی دانش‌های موجود سازمان در هریک از فیلدهای دانشی از طریق پرسشنامه‌ها و جلسات رو در رو.

مرحله ۳؛ ارزیابی دانش موجود در هر فیلد و تعیین حداقل دانش مورد نیاز.

مرحله ۴؛ تعیین نیازهای دانش برای رسیدن به وضع مطلوب در هر فیلد و و اولویت‌بندی آن‌ها با همکاری خبرگان سازمانی.

دانش بدون شک مهم‌ترین دارایی سازمانی است، اما داشتن آن به تنهایی نمی‌تواند برای سازمان به اندازه کافی سودمند باشد. بیش‌تر سازمان‌ها وقتی می‌خواهند در زمینه مدیریت کردن دانش خود اقداماتی انجام دهند، نمی‌دانند باید از کجا شروع کنند. انبوهی از افراد، مستندات، فرایندهای ارزشمند که به سختی می‌توان دانش واقعی را از این میان پیدا کرد و از دانش یافت شده در راستای توسعه کسب و کار استفاده نمود. در بیش‌تر مواقع اتفاق بدتری نیز رخ می‌دهد. سازمان‌ها علی‌رغم اینکه می‌دانند در حوزه‌هایی دچار کمبود هستند، ولی از آن‌ها چشم‌پوشی می‌کنند و دست به اشتباهات غیر قابل جبرانی در کسب و کار خود می‌زنند. برای رفع این چالش یک راهکار مدیریت دانشی وجود دارد و آن هم تدوین نقشه دانش سازمان و تحلیل شکاف دانشی است.

۵ گام برای درک بهتر نیازهای دانشی

نقشه دانش یک روش مدیریت دانشی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا میزان دانش آشکار و پنهان خود را در بخش‌های مختلف واحدهای کسب و کار یا کل سازمان مشخص کنند. به عنوان بخشی از یک راه حل مدیریت دانش، یک نقشه دانش، به سازمان نشان می‌دهد که چه دانش و اطلاعاتی دارد و این دانش و اطلاعات در کجای سازمان قرار دارد. سازمان با





مدیران دانش می‌توانند براساس یکی از سناریوهای گفته شده عمل کنند:

• **سناریوی اول؛ تدوین نقشه دانش به صورت آرام و با همکاری کارکنان داوطلب**

با انتخاب این سناریو مدیران دانش باید به دنبال کارکنان متعهد با مشارکت بالا باشند که تمایل به شرکت در فرایند تدوین نقشه دانش دارند. این سناریو قطعاً آهسته خواهد بود اما می‌تواند انتظار نتایج بسیار خوبی از آن داشت.

• **سناریو دوم؛ تدوین نقشه دانش با سرعت زیاد و مشارکت اجباری.**

برخلاف گزینه اول، در این سناریو نیازی به جلب رضایت کارکنان نیست. این روش برای شرکت‌هایی مناسب است که یک برنامه تجاری مهم و جدید را شروع کرده‌اند. (به عنوان مثال، وارد بازار جدید شده است، یک دسته جدید محصول را راه‌اندازی می‌کند یا یک استراتژی توسعه جدید را اجرا می‌کند)

صرف نظر از اینکه سازمان‌ها چه مدلی را برای اجرا انتخاب کنند، تدوین نقشه دانش و تحلیل شکاف‌های دانشی، آن‌ها را مستقیماً به سمت نیازهای دانش خود هدایت می‌کند. رقابتی که امروزه در کسب و کارهای مختلف وجود دارد، ارزش دانش را دو چندان کرده و سازمان‌هایی می‌توانند در این بازار رقابتی موفق باشند که از منبع استراتژیک دانش خود به بهترین نحو بهره‌مند شوند. تدوین نقشه دانش، شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود و ترمیم شکاف‌های دانشی به عنوان یک ابزار قدرتمند، می‌تواند سازمان‌ها را در راستای رسیدن به این مهم یاری کند.

منبع: www.stephendale.com

مرحله ۵؛ تعریف فعالیت‌های مدیریت دانشی برای ترمیم شکاف‌های دانشی (برای شکاف‌های دانشی عمیق می‌توان آن را به چند مرحله تقسیم کرد و به صورت گام به گام نسبت به ترمیم آن اقدام نمود).

اگر چه این ۵ مرحله به نظر آسان می‌رسند، اما در واقع هر یک از آن‌ها نیاز به تلاش‌های مهم مدیران دانش و کارکنان سازمان دارد. بیش‌تر اقدامات سازمان در حوزه مدیریت دانش بر تعامل کارکنان با یکدیگر تمرکز دارد و این امر به طور طبیعی چالش‌هایی را به همراه خواهد داشت. تدوین نقشه و تحلیل شکاف دانشی نیز یکی از پر چالش‌ترین فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان است.

معمولاً کارکنان خبره معتقدند شیوه کاری فعلی آن‌ها بهترین شیوه انجام فعالیت‌ی است که مسئول آن هستند. این مساله موجب می‌شود تا در زمان تحلیل شکاف، به کاستی‌های موجود در روش فعلی توجه نکنند و تمایل کافی برای شناسایی روش‌های بهینه‌تر را نیز نداشته باشند.

پذیرش شکاف دانش از دیدگاه روانشناختی دشوار است، زیرا این امر نشان‌دهنده نواقص کارکنان است و آن‌ها را مجبور می‌کند تا فعالیت‌های بیش‌تری برای بهبود وظایف روتین خود انجام دهند.

برای شکستن مقاومت کارکنان، مدیران دانش می‌توانند دو رویکرد قابل اجرا را برای به رسمیت شناختن دانش در یک سازمان اجرا کنند. تفاوت اصلی این رویکردها این است که سازمان، با چه روشی سازماندهی نقشه دانش را به دست می‌گیرند در چه مدت زمانی می‌تواند آن را اجرا کند.



حسن دوست آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

تصمیم‌گیری سریع و قاطع

تصمیم‌گیری سریع و قاطع بواسطه ارتباطات تعاملی و تجزیه و تحلیل موقعیتی امکان‌پذیر می‌باشد. این امر تنها می‌تواند در یک پایگاه منسجم و یکپارچه ایجاد و اجرا شود، بنابراین می‌بایستی یک ساختار فرماندهی بحران وجود داشته باشد تا اطلاعات و دانش یکپارچه با استفاده از آن در زمان واقعی منتشر و منتقل شود (سیستم مدیریت حوادث ملی).

همواره باید این نکته را در نظر داشت که پاسخگویی در شرایط بحرانی، در فضایی آکنده از ترس، هراس و سردرگمی می‌باشد این در حالی است که فشار و هجمه بسیار بالایی نیز برای دریافت سریع اطلاعات، تفسیر آن و سنجش اعتبار در لحظه و اعتماد نسبت به آن وجود دارد. اطلاعات و دانش حاصل از رخدادهای بحرانی از فردی به فرد دیگر، تیمی به تیم دیگر و از سازمانی به سازمان دیگر انتقال می‌باید. در این شرایط نیاز به وجود تکنولوژی برای تسهیل جریان سریع اطلاعات و دانش وجود دارد که امکان تصمیم‌گیری سریع و قاطع و تجزیه و تحلیل موقعیتی را فراهم می‌آورد.

شناخت دانش، ارزیابی و تخصیص نیازها، بازخورد و ارزیابی

در حوادث اضطراری، اولین پاسخ‌دهندگان، باید جزئیات مربوط به رویداد رخ داده را در دسترس داشته باشند تا بتوانند با مدیریت اطلاعات بدست آمده، پاسخ مناسبی را انتخاب و بیان

عموما در طول بحران اطلاعات مربوطه که افراد یا گروه‌های درگیر به آن نیاز دارند، به موقع دریافت نمی‌شود و در دسترس نیستند. فقدان اطلاعات به موقع و صحیح سردرگمی را افزایش می‌دهد که این سردرگمی باعث کاهش کارایی عوامل شده و احتمال به خطر افتادن جان و زندگی افراد آسیب دیده از بحران را افزایش می‌دهد. همچنین این عامل موجب می‌شود تا پاسخ‌دهندگان اولیه و رهبران کلیدی و جامعه، توانایی تصمیم‌گیری آگاهانه و سازگاری با شرایط را از دست بدهند و اجرای عملیات لازم برای ایجاد آمادگی اولیه اضطراری با تعویق همراه شود.

استراتژی مدیریت دانش رویکردی جامع را برای به کارگیری دانش و استفاده بهینه از فناوری‌های موجود برای بهبود دسترسی به داده‌ها، اطلاعات و دانش صحیح و به موقع را ارائه می‌دهد. استراتژی مدیریت دانش نیازهای دانشی اولین گروهی را که با بحران مواجه می‌شوند تامین می‌نماید و همچنین نیازهای ارتباطی را بین نهادهای ملی، ایالتی و محلی برطرف کرده و سازمان‌های پاسخ‌دهنده آن‌ها را تعیین می‌نماید. (آتش نشانی، پلیس، اورژانس، گارد ملی و گارد ساحلی)

همانگی استراتژی مدیریت دانش با سیستم مدیریت حوادث ملی (NIMS (National Incident Management System) در طوفان هاروی در تگزاس آمریکا می‌توانست با ایجاد یک الگوی مشترک در سراسر کشور این امکان را فراهم آورد تا دولت‌های فدرال، ایالتی، محلی، سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی با توجه به علت، اندازه فاجعه، مکان و پیچیدگی آن، به صورت مشترک فعالیت‌هایی را در جهت محافظت، پاسخگویی و کاهش اثرات حادثه انجام دهند. در تعیین استراتژی مدیریت دانش مناسب به منظور حمایت از کسانی که اولین گروه مواجهه با بحران هستند، باید در مورد نحوه خدمت به آسیب‌دیدگان، انواع دانش‌هایی که باید به اشتراک گذاشته شود و برای استفاده مجدد در دسترس قرار بگیرند استراتژی مشخصی تعیین شود که همسو با استراتژی سازمان باشد.

گروه پیش‌قراول بحران، باید از استراتژی مدیریت دانشی پیروی کنند که از موارد زیر پشتیبانی نماید:

- تصمیم‌گیری سریع و قاطع
- شناخت دانش، ارزیابی و تخصیص نیازها، بازخورد و ارزیابی
- تمرینات همکاری تجربی
- ساختار فرماندهی و کنترل
- یادگیری و انتقال دانش



نمایند. همچنین باید امکان کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز به منظور پیش‌بینی رخدادهای آینده وجود داشته باشد. مؤلفه‌های فرماندهی و مدیریت بحران باید راهکارهای تشخیص دانش قبل، حین و بعد از آن را مورد توجه قرار داده و استراتژی کسب آنها را تدوین و از اجرای آن حمایت نماید.

گروه‌های همکاری تخصصی

در زمان بحران و حادثه، دانش و ماهیت آن متناسب با شرایط، به سرعت تغییر می‌کند. گروه‌های همکاری تخصصی، فرآیند دسترسی به اطلاعات و دانش و مهارت‌های لازم برای مقابله با بحران را تسهیل می‌نمایند.

مزایای گروه‌های همکاری متخصص در راستای استراتژی‌های مدیریت دانش:

- ساده‌سازی کار و کاهش عدم قطعیت‌های فرآیند
 - تسهیل چینش تیم‌های کاری به منظور افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان
 - استفاده از انجمن‌های خبرگی برای مسئولیت‌های عملیاتی
 - آشکارسازی دانش به منظور افزایش تسهیم دانش
- فعالیت‌هایی که در قالب همکاری تخصصی انجام می‌شوند، توسط بخش مدیریت منابع سامانه مدیریت حوادث ملی آمریکا، پشتیبانی می‌شوند. این بخش شامل پروتکل‌ها، رویه‌ها و سیاست‌هایی است که از هماهنگی و همکاری دانش بین افراد تیم‌ها و سازمان‌ها حمایت می‌کند.

ساختار فرماندهی و کنترل

فرماندهی و کنترل به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از هر سیستم مدیریت دانش در زمان بحران می‌باشد و موضوع مدیریت

اطلاعات و دانش را در سطح تاکتیکی و عملیاتی مورد توجه قرار می‌دهد. استراتژی مدیریت دانش در سطح تاکتیکی، به دانش عملیاتی (ضمنی) که شامل برنامه‌ریزی وظیفه (انجام وظایف کاری، زمان و چگونگی اجرای وظیفه)، نظارت بر رویداد (نظارت بر اقدامات انجام شده و اجرا شده در حین رویدادهای بحرانی و اضطراری)، درک زمان و مکان وقایع اضطراری، موقعیت و ماهیت رویداد اضطراری، استدلال در مورد علت و معلول حادثه و درس‌های آموخته‌شده، توجه می‌نماید. استراتژی مدیریت دانش باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که پروتکل‌ها، فرآیندها و روش‌های برنامه‌ریزی، نظارت و یادگیری، چارچوب توزیع دانش را برای پشتیبانی از تیم‌ها و حمایت از تصمیم‌گیری حیاتی، ایجاد کند.

در سیستم مدیریت حوادث ملی، فعالیت‌های فرماندهی و کنترل توسط ماموریت فرماندهی و مدیریت پشتیبانی می‌شود که شامل پروتکل‌های پشتیبانی فرماندهی حوادث، هماهنگی سازمان‌های مرتبط و اطلاعات عمومی است.

یادگیری و انتقال دانش

از آنجایی که داده‌ها، اطلاعات و دانش مربوط به رویداد بحرانی از فردی به فرد دیگر، تیم به تیم و سازمان به سازمان منتقل می‌شود، بنابراین می‌بایستی سیاست‌ها، رویه‌ها و پروتکل‌های مناسب برای تسهیل فضای یادگیری و انتقال دانش مورد استفاده قرار بگیرند و همراه‌ها شوند. یادگیری و انتقال دانش یک عنصر کلیدی در استراتژی مدیریت دانش برای اولین پاسخ‌دهندگان خواهد بود زیرا آنان در اولین لحظات باید نسبت به رویدادهای اضطراری واکنش نشان دهند.

منبع: www.knowledgemanagementdepot.com





زهرا اسلامی
کارشناس مدیریت دانش

۳- تخصیص منابع به منظور ایجاد دانش

در این رویکرد می‌توان از منابع موجود در سازمان به منظور ایجاد دانش جدید بهره‌مند شد. از جمله نمونه‌های عملی این روش می‌توان به تحقیق و توسعه (R&D)، ایجاد اتاق‌های فکر با همکاری کارکنان و یا اختصاص بخشی از زمان کاری پرسنل به پروژه‌های نوآورانه اشاره کرد.

۴- ترکیب دانش‌های موجود و خلق دانش جدید

در این بخش، می‌توان با ایجاد پروژه‌های جدید و مشارکت کارکنان حوزه‌های مختلف سازمان در آن، دانش‌های قدیمی هر یک از افراد را کسب کرده و با ترکیب دانش‌های به دست آمده از طریق روش‌های نوآورانه به دانش‌های جدیدی در مسیر انجام پروژه دست یافت.

۵- انطباق و سازگاری

سازگاری پاسخی است که سازمان می‌بایست به هنگام تغییرات پیش‌بینی نشده اعم از تغییرات محیط‌زیستی، مشکلات و یا حوادث طبیعی، بدهد. هرچه این تغییرات و وقایع غیرقابل پیش‌بینی بزرگتر باشد، سازگاری بیشتری نیز برای سازمان نیاز خواهد بود. توانایی انطباق و سازگاری در مواقع بحرانی، فرایند ایجاد دانش را در سازمان‌های یادگیرنده به وجود می‌آورد.

۶- شبکه‌سازی

شبکه‌سازی روشی نهایی برای ایجاد دانش است که از آن به عنوان یک نوع هم‌افزایی دانشی یاد می‌شود. این مکانیسم ایجاد دانش، درون جوامع علمی رایج‌تر است.

شش راه برای کسب دانش جدید

شش راهی که سازمان‌ها می‌توانند جهت کسب دانش جدید از آن‌ها استفاده کنند عبارت‌اند از:

۱- خرید دانش

مؤثرترین روش برای کسب دانش خرید آن است. از جمله روش‌های خریداری دانش می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ♦ یک شرکت که به منظور دسترسی به دانشی خاص، شرکت دیگری را تملک می‌کند.

- ♦ یک شرکت از افراد متخصص در یک حوزه دانشی معین استفاده کرده و هزینه مربوط به آموزش کارکنان خود را می‌پردازد.

- ♦ روش مرسوم دیگر نیز خریداری دانش مورد نیاز از شرکت‌های دیگر می‌باشد.

۲- اجاره دانش

یکی دیگر از روش‌های به دست آوردن دانش، اجاره آن است. به این مفهوم که می‌توان با توجه به نیازی که برای رفع یک مشکل در سازمان وجود دارد، شخصی را به عنوان مشاور در سازمان استخدام کرده و برای از بین بردن نقایص از وی کمک گرفت.





سخنرانان اصلی

• Prof. Dr. Meliha Handzic

استاد سیستم‌های اطلاعات و مدیریت در دانشگاه بین‌المللی بورش، سارایوو

• Dr. Frank J. Peter

مدیر عامل موسسه آموزش آسیا و مدیر عامل شرکت FJP Marketing، مالزی

• Prof. Dr. Norshuhada Shiratuddin

استاد علوم اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال در دانشگاه یوتارا، مالزی

موضوعات مورد توجه کنفرانس

- خلق دانش
- کسب دانش، فرآیند و استراتژی مدیریت
- انتقال داده و تسهیم دانش
- مدل‌سازی دانش و مجازی سازی
- ارزیابی و معیارهای مدیریت دانش
- سازوکارها و فرآیند پشتیبانی مدیریت دانش
- تجارب و تئوری‌های مدیریت دانش
- اصول و ابزار مدیریت دانش
- ابزار و فناوری برای مدیریت دانش
- مهندسی نرم‌افزار به‌منظور خلق دانش
- اقتصاد دانشی، جوامع دانشی و سازمان‌های دانشی
- متدولوژی در مدیریت دانش
- سیستم مدیریت دانش و

کنفرانس مدیریت دانش KMICe 2018

زمان برگزاری: ۱۶ تا ۲۰ آوریل

امروزه دانش به‌عنوان یک سرمایه فکری، تبدیل به دارایی مهمی برای هر جامعه شده است. دانش، منبع ارزشمندی است که به ملت‌ها اجازه عملکرد هوشمندانه می‌دهد و مدیریت دانش نیز به‌عنوان پیشروانی موثر بر اقتصاد جهانی پذیرفته شده است. جوامع کنونی، به استفاده از فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزار حیاتی تولید و مدیریت دانش، گرایش پیدا کرده‌اند. بار دیگر کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش (KMICe) با تشخیص این اهمیت و با هدف ایجاد بستری برای ارائه دستاوردهای مدیریت دانش در سطح بین‌الملل در کنار بحث و تبادل نظر در این زمینه برگزار می‌شود. در این کنفرانس، پژوهشگران برجسته و فعال در حوزه‌های متنوع مدیریت دانش با هدف ارتقا هنر مدیریت دانش، گرد هم خواهند آمد. همچنین، این کنفرانس، سبب نزدیکی بیشتر اساتید دانشگاه و فعالان صنعت در حوزه مدیریت دانش می‌شود تا این همکاری سبب ایجاد انجمن‌های دانشی شود. اقتصاد دانشی، مهمترین مبحث مورد بحث در این کنفرانس خواهد بود که با مشارکت رهبران سازمانی جنوب شرق آسیا مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مباحث اصلی

- مدیریت دانش: انتظارات و واقعیت
- روند بازاریابی دیجیتال در سال ۲۰۱۸ و پس از آن و ارتباط آن با مدیریت دانش
- مدیریت دانش اجتماعی: نمونه‌های فناوری اجتماعی در فرآیند مدیریت دانش



فاطمه فصیحی
کارشناس مدیریت دانش

عنوان کتاب:
تسهیم دانش ضمنی چگونه انجام کار

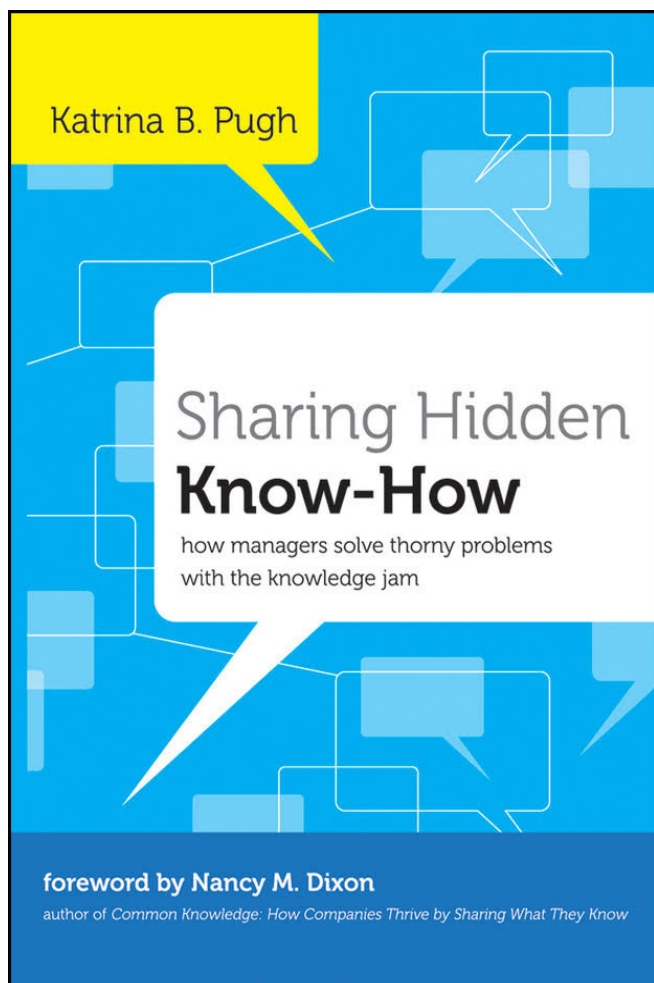
نویسنده: کاترینا پیو (Katrina Pugh)
انتشارات: Wiley

معرفی

سرمایه گذاری رهبران سازمانی بر دانش ضمنی نه حتی برای نوآوری سازمانی، بلکه برای مدیریت عملکرد کسب و کار نیز ضروری است؛ چرا که سازمان‌ها با تغییرات پی در پی ساختاری، بازنشستگی کارکنان و برون‌سپاری وظایف خود مواجه هستند و دانش چگونگی انجام کار، در تیم‌ها، فرایندها و متخصصان یک سازمان وجود دارد.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در ابتدای این مسیر قرار گرفتند و تسهیم و انتقال دانش در آن‌ها به جای تمرکز بر ارتباطات انسانی از طریق گزارش، ایمیل و توییت انجام می‌شود.

فقدان تعریف صحیحی از مدیریت دانش در کنار پراکندگی مفاهیم آن در سازمان‌های امروزی، سبب شده تا رهبران سازمانی



در دریایی از اطلاعات و ایده‌ها شناور شوند و نقشه‌ای کاربردی برای تبدیل بینش به عمل در اختیار نداشته باشند.

کتاب تسهیم دانش ضمنی چگونه انجام کار، فتح بابی است تا "سازمان بدانند چه می‌دانند". این کتاب از روش تعاملی ساده‌ای پرده‌برداری می‌کند که به سازمان‌ها برای دستیابی به اصول اساسی انتقال دانش کمک می‌کند. این رویکرد، توسط کاترینا پیو، رئیس شرکت Align Consulting، توسعه یافته و به صورت فرایندی قابل اطمینان مورد استفاده قرار می‌گیرد تا زمینه را برای ارتباط نیروی انسانی و کسب دانش‌های ثبت نشده موثر در روندهای کاری فراهم کند. نسل جدید رهبری اثربخش تنها شامل متن و توییت نیست، بلکه گفتگو و تسهیل دریافت بازخورد را نیز شامل می‌شود. تسهیم دانش ضمنی چگونه انجام کار نمونه‌های بین‌المللی از رهبری مبتنی بر گفتگو است که یک مدل تجربی را ارائه می‌کند.

ارائه فرآیند گام به گام و ابزار عملی معرفی شده در این کتاب، به هر سازمانی کمک می‌کند تا از دانش ناملموس خود برای حل مشکلات پیش‌رو استفاده کند.



فصل پنجم

مقررات ۳: تفسیر

- انگیزه تسهیلگران
- مبانی تسهیلگری

فصل ششم

محدوده، بیش، استفاده شده

- مرزها و گستره‌ها
- ظهور بیش قابل استفاده
- استفاده از دانش در کار

فصل هفتم

میراث Knowledge Jam: مقدمه ای بر سه قانون است

- کسب آگاهی
- یادگیری سازمانی
- دینامیک ساختاری: تنوع شبیه‌سازی استراتژیک.
- فناوری تعامل

فصل هشتم

مقایسه Knowledge Jam با سایر روش‌های کسب دانش

- مقیاس تسهیل - مکالمه - تفسیر

فصل نهم

ایجاد یک Knowledge Jam تجربه

- ایجاد یک مورد کسب و کار و فروش Knowledge Jam
- پرورش تسهیل‌کنندگان دانش
- اندازه‌گیری و ارتقاء موفقیت

فصل دهم

دانش جم برای رهبری تغییر و توانمندسازی رسانه‌های اجتماعی

- استفاده از دانش جم برای رهبری تغییر
- دانش جم برای تحول کسب و کار و رسانه‌های اجتماعی

فصل یازدهم

دعوت

- چرا دانش جم (و دیگر اشکال از استخراج دانش) اوج خواهد گرفت.
- شما جعبه ابزار خود را دارید.
- بیشتر از یک ابزار کسب و کار

مباحث مطرح شده در این کتاب به صورت خلاصه به قرار زیر است:

- سرعت بخشیدن به توسعه بازار و محصول جدید و بخش‌بندی نوآوری
- غنی‌سازی دانش حاصل از ادغام، ساختاردهی مجدد واحدهای سازمانی و برون‌سپاری
- غلبه بر حجم انبوه اطلاعات و تمرکز بر رسانه‌های اجتماعی
- هموارسازی انتقال تیم
- گسترش بیش در سراسر سازمان و شبکه‌های وابسته
- حرکت به سمت بیش فروش

درباره نویسنده

کاترینا پیو، رئیس شرکت AlignConsulting و ارائه دهنده خدمات مشاوره مدیریتی به سازمان‌ها در جهت تبدیل بیش به عمل فعال است. دکتر کیت پیو خدمات مشاوره رهبری را به شرکت‌های بسیاری مانند IBM، JPMorgan، Intel و سرمایه‌گذاری Fidelity ارائه کرده است. در ادامه مطلب، فهرست تهیه شده از محتوا و سرفصل‌های این کتاب را ذکر خواهیم کرد.

فصل اول

اصول Knowledge Jam: حل مشکلات دشوار

- چه چیزی کار نمی‌کند؟
- نقاط کور
- ناسازگاری
- زندان‌های دانش

فصل دوم

اساس Knowledge Jam

- گام اول: انتخاب
- گام دوم: برنامه‌ریزی مجدد
- گام چهارم: تسهیلگر
- گام پنجم: به‌کارگیری

فصل سوم

مقررات ۱: تسهیلات

اختیارات تسهیلگران

۱. مرحله انتخاب
۲. مرحله برنامه‌ریزی
۳. مرحله کشف و کسب
۴. در مرحله تسهیلگر
۵. مرحله استفاده مجدد

فصل چهارم

مقررات ۲: مکالمه

- وضعیت باز بودن
- پیگیری تنوع
- تمرینات گفتگو

<http://mta.co.ir>