

۳۰

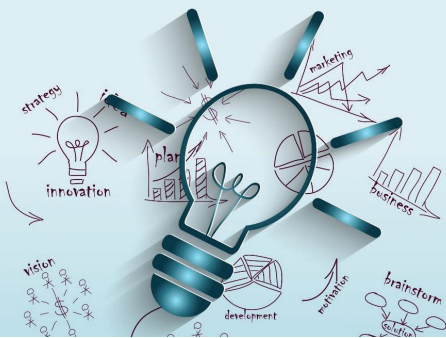
بهمن ۱۳۹۵

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش



- ۱- چرا کارکنان سازمان دانش‌هایشان را به اشتراک نمی‌گذارند؛ ۱۵ دلیل و راه‌حل‌ها ۳
- ۲- روش انتقال دانش از طریق کمک همکار (Peer Assists) ۷
- ۳- روندهای جهانی و مطالعات موردی کوتاه مدیریت دانش ۱۲
- ۴- کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات (ITIL) ۱۴
- ۵- برگزاری کارگاه مدیریت دانش در شهرداری تهران ۱۷
- ۶- مصاحبه اختصاصی مشاوران توسعه آینده با Tony Rhem ۱۹
- ۷- مدیریت دانش در پروژه‌های چابک ۲۳
- ۸- معرفی کنفرانس مدیریت دانش ۲۸
- ۹- معرفی کتاب: طراحی استراتژی‌های کسب و کار مبتنی بر مدیریت دانش ۲۹


مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۲۹ / آذر ۱۳۹۵

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: فرید مظفری - ساسان رستم نژاد - عالیہ سلیمیان -
نریمان نظافتی - حسن دوست آذر - ارژنگ یزدی.

ویراستار: ارژنگ یزدی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

باشد. همچنین کارکنان ممکن است فکر کنند که اشتراک دانش موجب استفاده غیر صحیح از دانش می‌شود. راه‌حل: پاداش و تقدیر فقط در ازای برآورده شدن اهداف تیمی (گروهی) اعطا شود و به منظور خلق محیط اعتماد درون سازمان، انجمن‌ها و تیم‌های کاری پرورش داده شده و از انجام کارها به صورت گروهی به جای فردی حمایت شود.

۳. تصور غلط «ذخیره دانش قدرت است» در میان

اعضای سازمان رواج دارد: کارکنان دانش را نزد خود احتکار می‌کنند و تنها زمانی آن را در اختیار دیگران قرار می‌دهند که کسی از آن‌ها درخواست کند و بدین ترتیب سعی می‌کنند خود را بالاتر و قدرتمندتر از دیگران نشان دهند و همواره در ازای اشتراک دانش، منتظر دریافت منفعت و سودی برای خود هستند. راه‌حل: تقدیر، پاداش‌دهی و شناساندن کسانی که دانش را به اشتراک می‌گذارند در مقابل عدم به رسمیت شناختن کسانی که این کار را انجام نمی‌دهند.

۴. کارکنان دلیل اهمیت اشتراک دانش را نمی‌دانند:

مدیران ارشد سازمان استدلال قوی برای اشتراک دانش ندارند و اهمیت آن را در سازمان تأکید نمی‌کنند. راه‌حل:

موانع به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها چیست؟ آیا فرآیندهای کاری دلیل آن است یا مشکل در واقع به مفهوم به اشتراک‌گذاری باز می‌گردد؟ استن گارفیلد، راهبر برنامه جامع و یکپارچه مدیریت دانش در شرکت HP، ۱۵ دلیل و راه‌حل برای عدم به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها برمی‌شمرد که در واقع تفصیل و جمع‌بندی از کتاب فردیناند فورنیز محسوب می‌شود که با همین عنوان در سال ۱۹۹۹ منتشر شد.

۱. نداشتن زمان کافی: کارکنان فکر می‌کنند که زمان

کافی برای به اشتراک‌گذاری دانش در اختیار ندارند و این کار موجب لطمه به برنامه‌های کاری‌شان می‌شود. راه‌حل: نهادینه‌کردن اشتراک دانش در رویه‌ها و فرآیندهای اصلی کاری در سازمان به گونه‌ای که کارکنان اشتراک دانش را وظیفه‌ای مازاد و جدا از کار خود نبینند و تصور نکنند که می‌توان از آن صرف‌نظر کرد.

۲. کارکنان به یکدیگر اعتماد ندارند: کارکنان سازمان

نگران هستند که به اشتراک‌گذاری دانش‌هایشان موجب می‌شود دیگران از مزایا و منافع آن دانش برخوردار شوند بدون آن‌که شخص به اشتراک‌گذارنده چیزی در ازای آن دریافت کند و سودی برای وی داشته



مدیرعامل و مدیران ارشد باید به طور منظم در جریان اهداف و انتظارات فرآیند به اشتراک گذاری دانش قرار گیرند و با نحوه پاداش دهی در ازای انجام فعالیت های مدیریت دانش، ارتباط برقرار کنند.

۵. **کارکنان نمی دانند چه اقداماتی برای اشتراک دانش باید انجام دهند:** راهبر دانش در سازمان مشخص نیست و اهداف روشن برای به اشتراک گذاری دانش تعیین نشده است. به عبارتی رفتار مناسب مدیریت دانشی در سازمان مدل سازی نشده است. راه حل: اهداف روشن برای مدیریت دانش مشخص شده و به کارکنان ابلاغ شود. همچنین مدیران ارشد خود در به اشتراک گذاری دانش هایشان پیشگام شوند و راه و روش صحیح انجام فرآیندهای مدیریت دانش را به کارکنان نشان دهند به گونه ای که دیگران رفتار مدیران خود را سرلوحه کار خود قرار داده و از آنان تبعیت کنند.

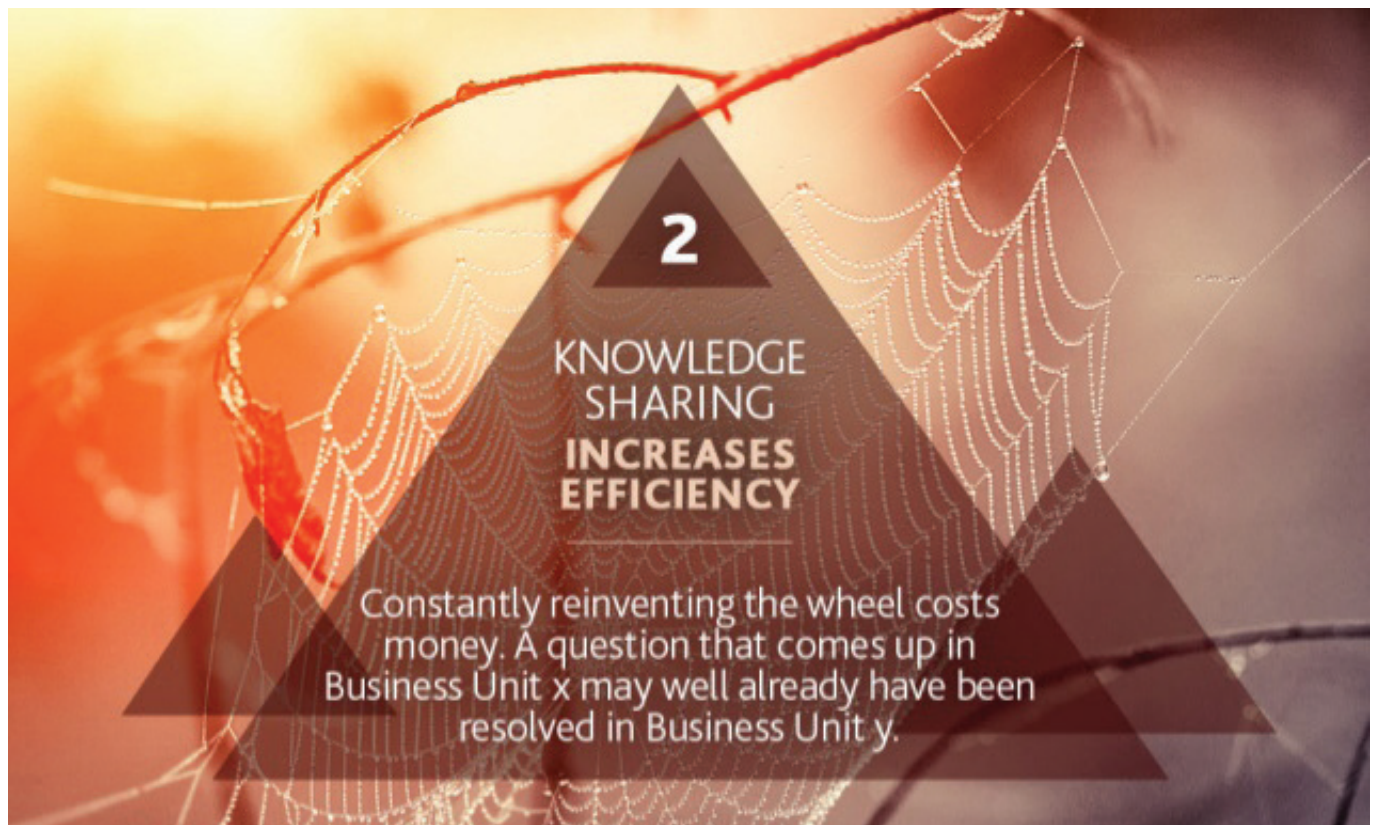
۶. **کارکنان فکر می کنند راه و روش اشتراک دانش توصیه شده، مناسب نیست و کار آیی ندارد:** آموزش ها و ارتباطات مدیریت دانش برقرار شده اما کارکنان بر این باورند که آنچه برای اشتراک دانش از آنان خواسته می شود، کارآمد نیست. راه حل: این مشکل بزرگترین چالش پیش روی مدیریت دانش در یک سازمان است. بنابراین به تلاش جمعی تمامی دست اندکاران مدیریت دانش احتیاج دارد. راهبران مدیریت دانش، کارگزاران دانشی (Knowledge Brokers) و دیگر

اعضای تیم مدیریت دانش، باید افراد را در گروه های کاری سامان دهی کرده و آنان را متقاعد نمایند که مدیریت دانش در حقیقت کارآمد است و حتی اگر لازم باشد باید با تک تک افراد سازمان به طور رودررو صحبت کنند.

۷. **کارکنان تصور می کنند روش قبلی خودشان بهتر است:** کارکنان به روش های قدیمی عادت کرده اند یعنی اصولاً به تنهایی کار می کنند یا تنها با گروه کوچکی از رفقای مورد اعتماد خود در ارتباط هستند و بر این باورند که این بهترین روش است. راه حل: به طور منظم داستان های موفقیت دیگران که از اشتراک دانش با روش های توصیه شده سود می برند، نقل شده و از این طریق به کارکنانی که در دام روش های فعلی خود گیر کرده اند، کمک شود تا شرایط کاری خود را بهبود دهند.

۸. **کارکنان فکر می کنند امور دیگر مهم تر است:** کارکنان اعتقاد دارند وظایف با اولویت بالاتر از به اشتراک گذاری دانش وجود دارد. راه حل: تمام مدیران تراز اول سازمان رفتار تسهیم دانش را برای کارکنان خود مدل سازی نموده و انطباق رویه ها با اهداف به اشتراک گذاری دانش را با همان شور و اشتیاقی که سایر اهداف را دنبال می کنند، در نظر بگیرند.

۹. **اشتراک دانش هیچ نتیجه مثبتی برای کارکنان به همراه ندارد:** کارکنان هیچ پاداش، تشویق و یا تقدیری از فعالیت های مدیریت دانش دریافت نمی کنند



می‌شود. راه‌حل: تعامل قوی‌تر تیم مدیریت دانش با تمامی مدیران سازمان به منظور تشویق رفتارهای مطلوب و متوقف ساختن پاداش‌دهی به رفتارهای خلاف کار گروهی و نامطلوب.

۱۲. وجود اقدامات تنبیهی برای رفتار به اشتراک‌گذاری دانش: کارکنان به دلیل اختصاص دادن زمان به فعالیت‌های اشتراک دانش، به اهداف دیگری که برای سازمان مهم‌تر است، دست نمی‌یابند و از سوی مدیران به دلیل اتلاف وقت، تنبیه می‌شوند. راه‌حل: تنظیم فرآیندها و اهداف به‌اشتراک‌گذاری دانش با دیگر اهداف عملکرد و فرآیندهای مهم و فرستادن سیگنال منظم به کارکنان مبنی بر اینکه زمان صرف شده برای اشتراک دانش، اتلاف وقت نیست و بهترین نوع استفاده از زمان است.

۱۳. تفکر وجود عواقب منفی در اثر اشتراک دانش: کارکنان سازمان می‌ترسند که اگر دانش خود را به اشتراک بگذارند، نقطه‌ی ثقل خود به عنوان یک متخصص و فردی که مورد توجه دیگر همکاران است را از دست می‌دهند. همچنین آن‌ها فکر می‌کنند افرادی که مورد اعتماد نیستند، از دانش به اشتراک گذاشته شده سوء استفاده کرده و یا حق مالکیت دانش را زیر پا خواهند گذاشت. اتلاف وقت و نرسیدن به اهداف مهم‌تر دیگر نیز از عوامل ایجاد تفکر منفی نسبت به اشتراک دانش است. بنابراین کارکنان از پرسیدن سؤال و یا پاسخ‌دادن به سؤال دیگران در جمع همکاران بیم دارند چراکه ممکن است چهل آنان را آشکار کند و در نظر دیگران فرد بی‌کفایت و نالایقی جلوه کنند و مورد انتقاد، تمسخر و سرزنش دیگران قرار گیرند و به دلیل به اشتراک‌گذاری مطلبی نادرست یا نامناسب،

و تصور می‌کنند که اشتراک دانش هیچ سود و مزیتی برایشان به همراه ندارد. راه‌حل: پیاده‌سازی برنامه‌های پاداش و تقدیر برای افرادی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. به عنوان مثال در نظر گرفتن امتیازات دانشی برای فعالیت‌های مختلف دانشکاران و سپس دادن پاداش مطلوب به افرادی که بالاترین امتیاز دانشی را کسب کرده‌اند.

۱۰. کارکنان به اشتباه تصور می‌کنند که مدیریت دانش را انجام داده‌اند: پرسنل سازمان، دانش را با روشی مغایر با اصول توصیه شده مدیریت دانش به اشتراک می‌گذارند (به عنوان مثال از طریق ایمیل و تنها با همکاران مورداعتماد خود در ارتباط هستند و یا از لیست‌های ایمیل از پیش توزیع شده استفاده می‌کنند). راه‌حل: تخصیص افراد به انجمن‌ها و گروه‌های کاری درون‌سازمانی تا روش‌های مناسب اشتراک دانش را بیاموزند و درک نمایند که چرا این روش‌ها از راه‌های سنتی تبادل اطلاعات بهتر کارآیی دارند. همزمان می‌توان از ابزارها و فرآیندهای جدید استفاده کرد به گونه‌ای که به سرعت فراگیر شده و نظر همه کارکنان را به خود جلب کند. این بهترین روش برای جایگزین کردن متدهای قدیمی تبادل و اشتراک اطلاعات است.

۱۱. وجود مشوق‌ها و انگیزه‌هایی برای عدم به اشتراک‌گذاری دانش (همانند پاداش و تقدیر): در این حالت، کارکنان دانش‌هایشان را نزد خود احتکار کرده و دیگران را برای دریافت کمک مجبور به التماس می‌کنند. در ثانی در سازمان پاداش‌ها، تقدیر و تشویق‌هایی برای انجام کارها به طور انفرادی وجود دارد که موجب تخریب فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش



شکل ۱: فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش

شرمنده شوند. راه حل: اشتراک دانش به عنوان فاکتور موفقیت حیاتی در سازمان تصویب و به رسمیت شناخته شود. تسهیل روش های ایجاد ارتباط مبتنی بر اعتماد از طریق شبکه های اجتماعی سازمانی و جلسات گفتگوی چهره به چهره. تقدیر از افرادی که در ملاء عام اقدام به پرسیدن سؤال و پاسخگویی به سؤالات دیگران می کنند و به نمایندگی از دیگران روش هایی برای برقراری ارتباط ابداع می کنند.

۱۴. هیچ نتیجه منفی در اثر کوتاهی در به اشتراک گذاری دانش، وجود ندارد: اشتراک دانش جزء اهداف عملکرد اساسی افراد نیست یا هدفی است که توجه چندانی بدان نمی شود. راه حل: تعامل با تمامی مدیران تراز اول سازمان و متقاعد کردن آنان نسبت به پیاده سازی، ارزیابی و تقویت اهداف مدیریت دانش (نیاز است تا این روش از بالا به پایین اجرا شود). اگر مدیرعامل و راهبر سازمان بر این اهداف اصرار ورزد و دائماً میزان انطباق رویه ها را ارزیابی نماید، مدیریت دانش مسلماً تحقق خواهد یافت.

۱۵. موانعی خارج از توان و کنترل پرسنل وجود دارد: کارکنان اجازه ندارند زمان زیادی را صرف به اشتراک گذاری دانش کنند یا به سیستم و نرم افزار مناسب به اشتراک گذاری دسترسی ندارند یا از مهارت های زبان انگلیسی قوی برای ارتباط با خارج از کشور برخوردار نیستند. راه حل: نهادینه سازی اشتراک دانش در فرآیندهای عادی کسب و کار و فراهم آوردن روش هایی برای تعامل هنگامی که افراد از یکدیگر دور هستند (تالارهای گفتگوی آنلاین و ایمیل). تشویق افرادی که مهارت زبان انگلیسی ضعیف دارند به اشتراک دانش با زبان مادری خود در درون کشور.

اجزاء فرآیند به اشتراک گذاری دانش

به اشتراک گذاری مطابق شکل ۱ دارای سه جزء اساسی افراد، فرآیند و فناوری است:

• افراد

۱. وجود سؤال، مشکل یا نیاز دانشی در ذهن یکی از افراد سازمان
۲. انجمن یا گروهی از افراد که پاسخ ها و راه حل ها را ارائه می کنند
۳. کارگزار دانش که روند بحث ها و گفتگوها مورد پایش و نظارت قرار می دهد تا اطمینان حاصل کند که پاسخ مناسب ارائه شده است.

• فرآیند

۱. فرآیند تعامل که از پرسیدن سؤال و ارائه پاسخ حمایت می کند
۲. سیاست ها و رویه های استاندارد برای به

اشتراک گذاری دانش

۳. در دست داشتن رویه های ارزیابی میزان به اشتراک گذاری دانش و ارائه مشوق ها (پاداش و تقدیر)

• فناوری

۱. مخازن دانش ساختارمند
۲. فضاهای تعاملی گروهی
۳. تالارهای گفتگوی به هم پیوسته

سه روش برای به اشتراک گذاری دانش وجود دارد که عبارتند از:

• به اشتراک گذاری تقاضا محور

۱. فرد یا گروهی دارای سؤال و یا نیاز دانشی است
۲. مخازن دانش موجود و بایگانی تالارهای گفتگو مورد جستجو قرار می گیرد و در صورتی که پاسخ از قبل موجود باشد از آن استفاده می شود.
۳. اگر پاسخ سؤال یافت نشود، سؤال خود را به تالار گفتگوی مرتبط ارسال می کنند.
۴. اعضای دیگر در تالار گفتگو پاسخ های خود را ارائه می کنند. پاسخ ها ممکن است دارای لینک به دیگر مخازن دانش باشد.
۵. پاسخ ها به طور خودکار ذخیره شده و برای جستجوهای آینده مد نظر قرار می گیرند.

• به اشتراک گذاری دانش ضمنی

۱. فردی دارای دانش، تمایل دارد بینش ها و نظرات خود را به اشتراک بگذارد. یک درس آموخته یا راه حلی برای مشکلی که ممکن است در آینده بروز نماید.
۲. تالار گفتگوی مورد نظر را انتخاب کرده و به طور رسمی دانش خود را به رشته تحریر درآورده و برای جستجوهای بعدی آن را به شکل دانش صریح درآورده و ذخیره می کند.

• به اشتراک گذاری دانش صریح

۱. فردی تمایل دارد محتوایی را به اشتراک بگذارد که قابل استفاده مجدد است همانند اسناد، پاورپوینت، صدا و یا تصویر ضبط شده، رویه ها و مانند این ها.
۲. فرد یا گروه دارنده دانش، فایلی که در بردارنده محتوای مورد نظر است را در مخزن دانش مرتبط، آپلود می کند.
۳. به طور همزمان، لینک مرتبط با فایل به همراه توضیح مختصری از دانش ذخیره شده را در تالار گفتگو ارسال نموده و دیگران را از وجود چنین دانشی باخبر می کند.

مأخذ: <https://www.linkedin.com>



فرید مظفری
مدیر آموزش و توانمندسازی

• Tacit: این دانش از دانش ضمنی (implicit) عمیق تر است اما گاهی قابل بیان کردن نیست. دانش tacit فقط از طریق مشاهده استاد یا مربی گری خبره آموخته می شود.

در ادامه جدولی نمایش داده می شود که با توجه به نیازهای انتقال دانش سازمان ها، نوع دانشی که مختص به هر نیاز است، روشی که برای اکتساب دانش مورد استفاده قرار می گیرد؛ روشی که با استفاده از آن می توان دانش را به دیگران منتقل کرد را پیشنهاد می دهد.

در این قسمت در مورد آخرین سطر چارچوب، توضیحات بیشتری ارائه می گردد. تطبیق دادن چیزهایی که اعضای یک تیم یادگرفته اند تا در زمینه های دیگر نیز قابل استفاده باشد. در این جمله از کلمه تطبیق دادن (Adapting) استفاده شده است، زیرا معمولاً چیزهایی که یک تیم در یک موقعیت فرا می گیرد قابل کپی کردن و انتقال به موقعیت دیگر نیست و بایستی با شرایط جدید تطبیق داده شود. در ادامه دو مثال که اعضای یک تیم با تجربه در حل کردن مشکل یک تیم که با مسئله ای روبرو شده اند کمک کرده اند، ارائه می شود.

انتقال دانش از یک قسمت از سازمان به قسمت دیگر، یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش در سازمان است، اما یک فراخوان برای تشویق به اشتراک یا انتقال دانش، نمی تواند اثربخشی داشته باشد زیرا راه های مختلفی برای انتقال دانش وجود دارد. شما باید اطمینان حاصل نمایید که با توجه به شرایط سازمان بر روی بهترین روش سرمایه گذاری کرده اید. دو سؤالی که بر روی این انتخاب تاثیر دارند در ادامه بیان می شود:

۱. مشکلی که در انتقال دانش با آن روبرو هستید و سعی در حل آن دارید چیست؟

- انتقال دانشی که در یک پروژه فرا گرفته اید به پروژه دیگر؟
- انتقال دانش از یک خبره بازنشسته به جانشین او؟
- انتقال دانشی که از یک اتفاق به دست آمده است مانند از دست دادن یک قرارداد؟

۲. چه نوع دانشی را می خواهید انتقال دهید؟

- صریح (explicit): دانشی که می توان آن را به صورت مکتوب درآورد و در اختیار سایرین قرار داد.
- ضمنی (implicit): دانش چگونگی که از طریق تجربه به دست می آید و در ذهن افراد قرار دارد.



جدول ۱: چارچوب انتقال دانش دیکسون

مشکلی که سازمان با آن مواجه است	نوع دانش	چگونگی کسب و دریافت دانش	چگونگی انتقال دانش
حفظ دانش‌های مهم مدیران ارشد یا متخصص کارکشته‌ای که در حال ترک سازمان است.	صریح Implicit	خبره اقدام به پر کردن فرم نوشتاری ساختارمند و منظم کرده که شامل مسئولیت‌ها و اطلاعات تماس ضروری است. مصاحبه توسط یک مصاحبه‌گر ماهر که همزمان با جایگزینی شغل مورد نظر انجام می‌شود	انتقال دانش از طریق مطالعه اسناد پر شده اتفاق می‌افتد (هنگامی که زمان زیادی برای مصاحبه‌های طولانی در دست نیست) انتقال دانش از طریق زیر اتفاق می‌افتد: (۱) در خلال مصاحبه و (۲) بعد از آن با مراجعه به نقشه‌های مفهومی و همچنین یادداشت‌های برداشته شده از مصاحبه
ایجاد ظرفیت در گروه یا سطحی از کارکنان	Implicit	مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان توسط همکاران نزدیک به آن‌ها که با حضور یک مربی دانش باتجربه تسهیل می‌شود.	انتقال دانش در خلال مصاحبه و بعد از آن اتفاق می‌افتد و از طریق مراجعه به نقشه‌های مفهومی و یادداشت‌های برداشته شده در خلال مصاحبه و مشارکت در اقدامات طراحی‌شده به وقوع می‌پیوندد.
	Implicit	بررسی چالش‌های نشأت‌گرفته از محیط کار و پیاده‌سازی آن‌ها در مجموعه‌های ویدئویی و سپس قرار دادن آن‌ها بر اینترنت یا اینترنت به منظور قضاوت در کلاس و کارگاه‌های آموزشی.	یادگیرندگان ابتدا تصاویر ویدئویی یک چالش را به دقت می‌بینند اما قبل از ارائه راهکار، ویدئو را متوقف می‌کنند. بدین ترتیب افراد در مباحثه و گفتگو با دیگران درگیر شده و خود را در موقعیت چالش‌برانگیز قرار می‌دهند و به صورت آنلاین یا در کلاس و کارگاه آموزشی به راه‌حل‌ها فکر می‌کنند.
	Implicit	طراحی و مربی‌گری برای خبرگان در خصوص اینکه چگونه یک کلاس آموزشی برای سایر افراد و کارکنان سازمان برگزار نمایند.	در خلال کلاس آموزشی، خبره موارد چالشی را مطرح می‌کند و سایر افراد باید گروه‌های کوچک تشکیل داده و در مورد راه‌حل‌ها بحث و تبادل نظر کنند و خبره نیز نقش مربی‌گری آنان را بر عهده دارد.
	ضمنی	اطمینان از این‌که در هنگام آموزش، تمامی خبرگان با سایر کارکنان گروه‌های کاری تشکیل داده‌اند تا رفتار خبره را در عمل مشاهده و دنبال نمایند.	فرآیند سه مرحله‌ای طی چند هفته انجام می‌شود: (۱) مشاهده و تکرار رفتار خبره، (۲) پایش رفتار کارکنان توسط خبره در هنگام عمل و (۳) آموزش دیگر کارکنان و سپس تکرار اقدامات.
انتقال به‌روش‌های کسب شده در یک فعالیت یا فرآیند کلیدی به تمامی افرادی که در آن فرآیند دخیل هستند.	آشکار و Implicit	درس‌آموخته‌های یک فعالیت یا فرآیند کاری خاص، توسط کارکنان ارسال شده و سپس توسط تیم یا متخصصان دریافت می‌شود.	مطابق با گام‌های فعالیت یا فرآیند سازمان‌دهی شده و در مخازن دانش یا ویکی ذخیره می‌شود.
انتقال درس‌های آموخته شده در یک تیم به اعضای سایر تیم‌ها	آشکار و Implicit	انجام جلسات کمک به همکار میان تیم اصلی تولید کننده دانش و سایر تیم‌های یادگیرنده به گونه‌ای که ساختار جلسه توسط پرسش‌های تیم یادگیرنده تعریف می‌شود	روند انتقال دانش هنگام برگزاری جلسات کمک به همکار اتفاق می‌افتد.



کمک همکار در BP

Helen رهبر تیم BP در سایت استخراج، واقع در اعماق آب در دریای شمال بود. در تیم هلن چهار نفر بودند که به او گزارش می‌دادند؛ دو متخصص ژئو فیزیک، یک زمین‌شناس، و یک مهندس نفت. این تیم، ماه‌ها برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به منظور تعیین بهترین محل سایت، زمان صرف کرد. اکنون تیم به مرحله‌ای رسیده بود که بایستی در مورد ادامه کار تصمیم‌گیری می‌کرد. آیا بایستی به منظور اطمینان از وجود نفت در این سایت، تجهیزات را به اعماق آب فرستاد؟ آیا بایستی به سرمایه‌گذاران خود متعهد می‌شدند که سرمایه خود را با اطمینان از وجود نفت در این محل، سرمایه‌گذاری کنند. این تصمیمات خیلی مهم بودند چون در این فرآیند، پول درگیر بود: به عنوان مثال، این کار ممکن بود هر دقیقه ۲۰۰ دلار هزینه داشته باشد.

تیم Helen به این نتیجه رسیدند که باید برای Peer Assist فراخوان بزنند. آن‌ها می‌خواستند که آخرین درس‌آموخته‌ها از سایت‌های عمیق دیگر را به منظور اتخاذ بهترین تصمیم به دست آورند. هلن و تیمش، ۱۵ نفر از همکاران خود در BP در سایر نقاط دنیا را انتخاب کردند که با مسئله‌ای مشابه با موضوع فعلی درگیر بودند. از بین این ۱۵ نفر، تعدادی به دلیل مشغله زیاد در پروژه‌های خود امکان دسترسی نداشتند اما ۶ نفر از لیست اولیه به فراخوان، پاسخ مثبت دادند. سه نفر از دفتر مرکزی نیرو، یک نفر از اسکاتلند، یک نفر از آفریقای جنوبی و یک نفر از لندن. آن‌ها

قبول کردند که روز چهارشنبه (یک ماه بعد از تاریخ امروز) در نیروژ یک روز کامل را با هم بگذرانند.

در روز ملاقات، هلن جلسه را با تعریف کمکی که تیم او از این افراد می‌خواهد، شروع کرد و اهداف خود را از این جلسه بیان کرد. در ادامه پاکت‌هایی حاوی اطلاعات پروژه در اختیار افراد جلسه قرار داده شد تا آن‌ها بیشتر با فضای کاری آشنا شوند. دیوارهای اتاق جلسه نیز پوشیده از عکس‌ها و نمودارهای مرتبط با دریا و پروژه بود. بعد از اتمام سخنان اولیه هلن، همکاران شروع به پرسیدن سوال برای واضح تر شدن اهداف کردند. پس از آن، هلن، زمین‌شناس خود را معرفی کرد و او نیز شروع به صحبت در مورد داده‌ها و نمودارهای روی دیوار و تفسیر خود از آن‌ها کرد. بحث بسیار خوبی بین شرکت‌کنندگان در مورد مفهوم اطلاعاتی که می‌دیدند انجام شد.

بعد از استراحتی کوتاه و صرف چای، مارتین دیگر عضو گروه در خصوص قسمت دیگری از داده‌ها شروع به توضیح کرد و شرکت‌کنندگان جلسه نیز با پرسش و پاسخ‌های فنی در بحث شرکت می‌کردند. بعد از ناهار، جلسه با توضیحات هلن در خصوص اینکه توضیحات آن‌ها در مورد داده‌های جمع‌آوری شده تمام شده است، شروع شد. همکاران کمک‌کننده، به اهداف اصلی جلسه برگشتند و آنچه که شنیده بودند را به منظور شفاف‌تر شدن، بازگو کردند. یکی از همکاران کمک‌کننده گفت: «من در این جلسه احساس راحتی نمی‌کنم زیرا بایستی ابتدا تصمیمات مهم و استراتژیکی بگیرم و بعد





تیم هلن به منظور شفاف شدن بحث گاهی سوالاتی مطرح می‌گردند اما در بیشتر اوقات، فقط به مباحث مطرح شده از طرف تیم همکاری کننده گوش می‌دادند تا نظرات آنان را کامل درک کنند. زمانی که ارائه شفاهی به اتمام رسید، هلن ادعا کرد که گزارش کاملاً شفاف بوده است و به این نکته اشاره کرد که این نظرات در اخذ تصمیم بسیار به کار آن‌ها خواهد آمد. هلن اشاره کرد اعضای تیمش مردد بودند که آیا این موقع برای فراخوان کمک همکار زود است اما الان و بعد از شنیدن نظرات شما، کاملاً متقاعد شدند که کار درستی در زمان مناسبی انجام شده است.

کمک همکار در پلیس اتحادیه اروپا

در بازی‌های فوتبال اروپا، تعداد مرگ و مصدومیت تماشاگران به دلیل کتک کاری و در نتیجه آن، زیرپا ماندن و خفگی بسیار زیاد است. پس از این تراژدی‌ها، تحقیقاتی توسط دولت‌ها اتفاق می‌افتد که معمولاً خروجی آن، برکنار کردن رئیس پلیس می‌باشد. اما این تحقیقات کمک چندانی به بهبود امنیت رویدادهای مختلف نخواهد کرد و بیشتر به دنبال یافتن مقصر است تا بهبود شرایط.

در سال ۲۰۰۵ پلیس هلند پیشنهاد داد که در جلسه‌ای با شرکت نماینده‌هایی از پلیس‌های اتحادیه اروپا شروع به ارزیابی روش‌های چگونگی کاهش مرگ و مصدومیت تماشاگران فوتبال نمایند. این پیشنهاد مورد استقبال اعضا

از آن ما بتوانیم نظر خود را در مورد حفاری در این چاه ارائه دهیم». بعد از این صحبت‌ها، گروه به این نتیجه رسید که برای حفاری این چاه نیاز به تعریف معیارهایی دارد. دو گروه با تعامل با یکدیگر، معیارهای مشخصی را استخراج کردند.

حدود ساعت سه، هلن از تیمش درخواست کرد جلسه را ترک کرده تا تیم همکاری کننده بتوانند با فراغ بال با یکدیگر در خصوص مسئله بحث کنند و به راه‌حل برسند. وقتی که گروه شروع به کار بر روی پیشنهادات کردند، شور و انرژی در بین آن‌ها به وجود آمد. عضو اسکاتلندی گروه همکاران، تکنیک جدیدی را که در غرب Shetland به کار برده بودند، و داده‌های آن می‌توانست به پروژه حفر چاه فعلی کمک نماید را ارائه داد. او پیشنهاد کرد در اولین قدم داده‌هایی برای آشنایی و کمک به تیم فعلی برای آن‌ها ارسال شود. گفتگو به صورت فعال و سازنده‌ای در حال پیگیری بود. واضح بود که تیم علاقمند به مباحث و کمک به تیم هلن بودند.

حدود ساعت پنج هلن و تیمش برای شنیدن نظرات به اتاق برگشتند. تیم کمک همکار، از تیم هلن بابت شانس‌ی که به آن‌ها برای کار بر روی این مسئله مورد علاقه‌شان دادند، تشکر کرد و افزود که در جریان این مباحث، یادگیری زیادی برای آن‌ها اتفاق افتاده است. یک گزارش شفاهی به همراه قوی برای ارائه گزارش کتبی به تیم هلن ارائه گردید. زمانی که ارائه گزارش شفاهی شروع شد، اعضای





استادیوم می‌پردازند. تیم مشاهده‌کننده، حق دخالت و یا تلاش برای کنترل در صورت ایجاد درگیری را ندارند زیرا این کار وظیفه پلیس محلی است. وظیفه تیم مشاهده‌کننده، فقط مشاهده حوادث رخ داده و تلاش برای یافتن اینکه چرا این اتفاق رخ داده (اتفاق بد یا خوب) است، می‌باشد.

روز بعد از مسابقه، تیم مشاهده در جلسه‌ای مشاهدات خود را مطرح کرده و برای نگارش نسخه اولیه گزارش خود آماده می‌شوند. در طی هفته پیش‌رو نیز گزارش نهایی شده و به منظور استفاده پلیس میزبان، برای آن‌ها ارسال می‌شود. آن‌ها می‌توانند گزارش را با دیگران نیز به اشتراک بگذارند یا به صورت محرمانه برای خود نگه دارند اما معمولاً آن را در اختیار افسرهای خود و سایر کشورها قرار می‌دهند. رئیس پلیس‌هایی نیز که به عنوان مشاهده‌کننده در این طرح شرکت کرده بودند، چیزهای جدیدی یاد می‌گیرند و می‌توانند آن‌ها را در مسائل خود به کار ببرند.

قرار گرفت و به مدت سه سال این جلسات ارزیابی برگزار شد. ارزیابی، نام درستی برای این رویداد نبود زیرا معمولاً در این جلسات، سوالات فقط توسط رئیس پلیسی که قرار بود در آن شهر مسابقه برگزار شود، مطرح می‌شد از اینرو آن‌ها به برگزاری جلسات کمک همکار رهنمون شدند. به این شکل که در صورت درخواست، یک تیم شش نفره متشکل از چهار رئیس پلیس از دیگر کشورها و دو محقق، روز قبل از مسابقه در آن شهر حاضر می‌شدند. تیم میزبان، لیستی از مشاهداتی که می‌تواند به آن‌ها کمک کند را آماده می‌نماید و سپس به همراه تیم مشاهده‌کننده، برنامه‌ای را برای روز مسابقه طرح‌ریزی می‌کنند. در روز مسابقه، سه تیم دو نفره از مشاهده‌کنندگان، تشکیل شد. یک تیم به مشاهده جایی که اتوبوس تیم مهمان از آن‌جا خارج می‌شود، تیم دیگر به مشاهده حرکات و محل ایستادن تماشاچیان در خارج استادیوم، و دیگر تیم به مشاهده تحرکات در کافه‌های اطراف





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب و کار

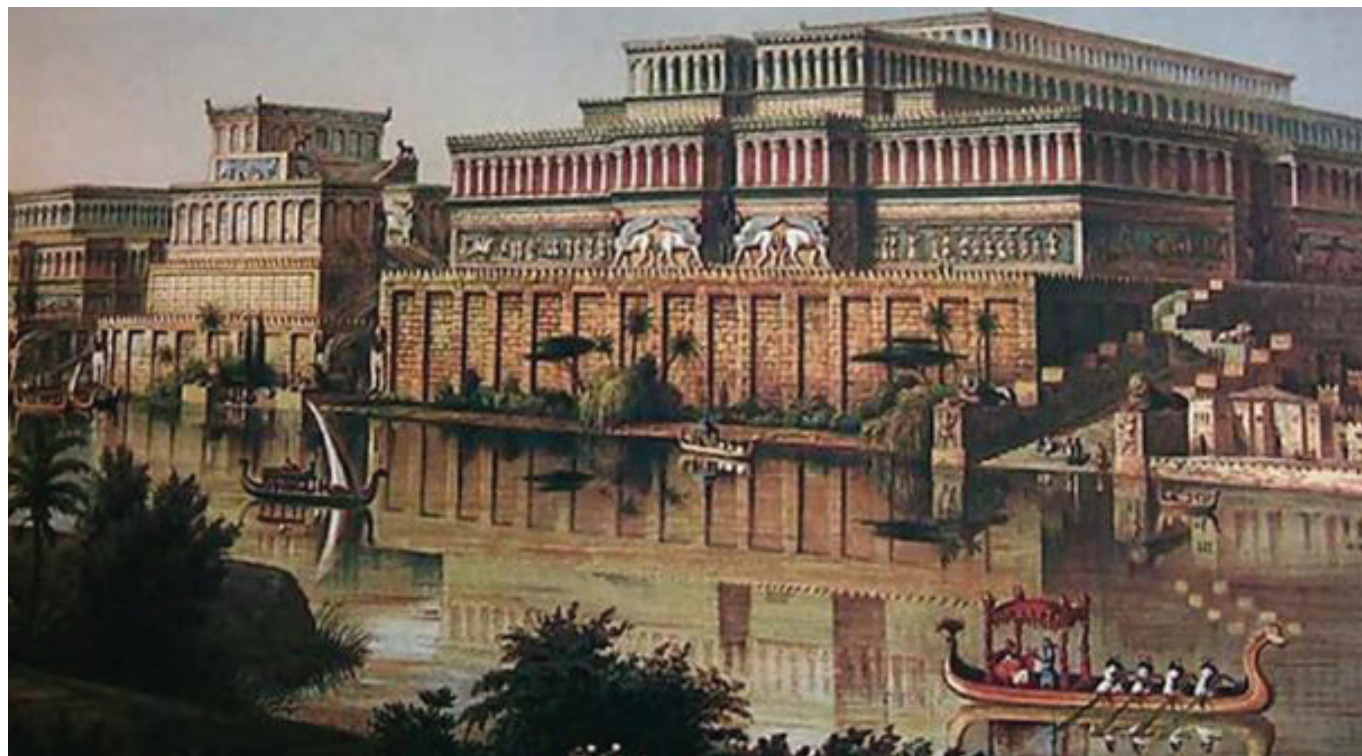
آیا اندازه‌گیری نرخ بازگشت سرمایه (ROI)، در اثر اجرای مدیریت دانش امکان‌پذیر است؟

در دوران امپراتوری آشوریان در بین‌النهرین، پادشاه آشوربانیپال کتابخانه‌ای در نینوا تأسیس کرد که در مسیر راه تجاری مهم میان دریای مدیترانه با اقیانوس هند قرار داشت. بسیاری از مورخان اذعان می‌کنند که این ساختمان یکی از عظیم‌ترین و باشکوه‌ترین سازه‌های زمان خود بوده است و حتی پا را فراتر می‌گذارند و می‌گویند که در حقیقت، بنای این کتابخانه یکی از خیره‌کننده‌ترین و راهبردی‌ترین موفقیت‌ها در تاریخ مدیریت دانش است. شاه آشوربانیپال اولین ساختاری را بنا نهاد که قادر به ثبت حافظه یک ملت در گذر زمان و تاریخ بود.

علاوه بر اسناد حکومتی، طیف گسترده‌ای از اقلام دانشی شامل موضوعات حقوقی و قانونی، پزشکی، علوم، سحر و جادو و افسانه در کاوش‌های بعدی از این کتابخانه کشف شد. باورنکردنی است که در این کتابخانه حتی یک سیستم دقیق برای بازبازی اطلاعات نیز طراحی شده بود که نشان می‌دهد از آن به عنوان مرجع اطلاعاتی استفاده می‌شده

است.

نبوغ آشوربانیپال نه تنها در توانایی درک اهمیت حفاظت از حافظه تاریخی ملت خود است، بلکه در استراتژی هوشمندانه‌ای است که سال‌ها پس از آن برای پردازش اطلاعات و مدیریت نوآورانه و توسعه سازمانی این کتابخانه به کار گرفته شد. همانگونه که تیلور زیربنای علم مدیریت را ایجاد کرد، آشوربانیپال علمی را توسعه داد که سال‌ها قبل توسط تمدن‌های دیگر پایه‌گذاری شده بود و هم‌اکنون در سازمان‌های مدرن امروزی از آن تقدیر به عمل می‌آید. کتابخانه بین‌النهرین امروزه لباس مدیریت دانش به تن کرده است و در جهت توسعه استراتژی شناسایی دانش‌های مهم و حیاتی و درس‌آموخته‌ها و همچنین مدیریت فرایندهای بهبود یافته و پلتفرم‌های فناوری اطلاعات تخصصی گام بر می‌دارد. با این حال، آیا می‌توان گفت که این علم، نتایج اقتصادی واضح و روشن به بار می‌آورد؟ آشوربانیپال قطعاً پاسخ این سؤال را درک کرده بود ولی مدیران عامل و ارشد سازمان‌های امروزی، به شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) واضح برای سنجش بهره‌وری احتیاج دارند تا اقدام به اجرای طرح مدیریت دانش نمایند.



دانش مشارکت داشتند، انتخاب شد که به اختصار در جدول ۱ آورده شده است.

از جدول ۱ مشاهده می‌کنیم که صرفه‌جویی به مبلغ ۲۳.۹۵۰ دلار در این پروژه به وجود آمد. به طور متوسط، هر یک از ۱۵ پروژه دیگر نیز مبلغ ۱۸.۷۵۰ دلار صرفه‌جویی اقتصادی به همراه داشتند. در مجموع اجرای راه‌حل‌های مدیریت دانش، باعث صرفه‌جویی ۲۸۱.۲۵۰ دلاری تنها به ازای ۴ شاخص عملکرد کلیدی مذکور شدند.

با رسیدن به این نتایج، مدیر ارشد اجرایی شرکت مدیریت دانش را به عنوان یک روش استاندارد برای انجام پروژه برگزید. از آن لحظه به بعد، شرکت یک داشبورد مدیریت دانش ایجاد کرد تا بهره‌وری ناشی از به‌کارگیری راه‌حل‌های مدیریت دانش در پروژه را به تصویر بکشد. امید است این مطلب کوتاه، بینش بیشتری در مورد ارزش مدیریت دانش و امکان واقعی اندازه‌گیری نتایج آن فراهم آورد. بنابراین اولین گام، شناسایی دانش استراتژیک سازمان به منظور هماهنگی استراتژی مدیریت دانش با نتایج مورد انتظار است.

چند سال پیش یک شرکت مهندسی با مشکلی مواجه شد مبنی بر اینکه بسیاری از پروژه‌های جاری اقدام به اختراع دوباره چرخ می‌کردند و به دلیل اختصاص جایگاه اشتباه به اطلاعات، زمان با ارزش را از دست می‌دادند. مطالعه عمیق و ساختارمند درباره این معضل آشکار کرد که اکثر اطلاعات با ارزش در فایل‌های شخصی، سرورهای مرکزی و ایمیل‌ها ذخیره می‌شود. بنابراین کارکنان مرتکب اشتباهات رایج می‌شدند زیرا به خبرگان موضوعی، جهت دریافت بازخورد دسترسی نداشتند. اعضای تیم پروژه زمان زیادی صرف خلق و توسعه قالب‌ها و فرآیندهایی می‌کرد که از قبل وجود داشت. در نتیجه درس‌های آموخته‌شده و به‌روش‌های تولید شده در گذشته در دسترس اعضای تیم نبوده و سازمان حسب نیاز، مجبور به خریداری مجدد هنجارها و دفترچه‌های راهنما بود. در پاسخ به این مشکلات، پس از ممیزی گسترده دانش، اقدامات مختلفی به منظور استقرار راهبرد مدیریت دانش اتخاذ شد. با گذشت چند ماه از پیاده‌سازی و انجام مصاحبه با اعضای تیم جهت تجزیه و تحلیل عملکرد پروژه و اندازه‌گیری نتایج، نمونه‌ای از مزایای به‌دست آمده توسط یکی از ۱۵ پروژه سازمان، که در مراحل پیاده‌سازی مدیریت

جدول ۱: بازگشت سرمایه حاصل از مدیریت دانش در یک شرکت مهندسی

۴ شاخص عملکرد کلیدی انتخابی از معیارهای ۱۰ گانه	زمان صرفه‌جویی شده	هزینه (۲۰ دلار آمریکا به ازای هر ساعت زمان صرفه‌جویی شده)	ملاحظات
پیاده‌سازی درس آموخته‌ها	۳۶۵	۱۲.۷۰۰	اعضای تیم درس آموخته‌ها را به اشتراک گذاشته و از اشتباهات جلوگیری به عمل آورده و زمان لازم برای انجام فعالیت‌ها را کاهش دادند.
نتایج حاصل از تالارهای گفتگو و انجمن‌های خبرگی	۸۳	۱.۶۶۰	اعضای تیم با همکاران خود و انجمن‌های خبرگی مشورت کردند. زمان صرفه‌جویی شده بر مبنای تعداد ساعتی که پیاده‌سازی یک راه‌حل از کل زمان پروژه کم می‌کرد محاسبه گردید.
دسترسی متمرکز به هنجارها، اطلاعات و قالب‌های کاری	در این مورد میانگین تعداد دفعاتی که یک دارایی دانشی دابلود شده را در نظر گرفتیم و تنها ۱۰٪ این مقدار را در محاسبات وارد کردیم. چون همه اطلاعات دریافت شده، توسط اعضای تیم پروژه پیاده‌سازی نمی‌شوند.	۴.۹۹۰	بر اساس نتایج حاصل از ممیزی دانش، طراحی هر قالب کاری ارزشی برابر یک ساعت کارکرد عادی دارد. هنجارها به طور متوسط ارزشی برابر ۵۰ دلار آمریکا دارند و تعداد دفعاتی که هر هنجار به اشتراک گذاشته می‌شود، معیاری برای ارزیابی آن‌ها در نظر گرفته شد.



حسن دوست آذر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

سرویس، مدیریت سرویس در نقش دارایی استراتژیک، طراحی و توسعه سازمان، فعالیت‌های کلیدی فرآیندها، مدیریت مالی، مدیریت سرویس سهام، نقش‌های کلیدی و مسئولیت‌ها در استراتژی سرویس می‌باشد.

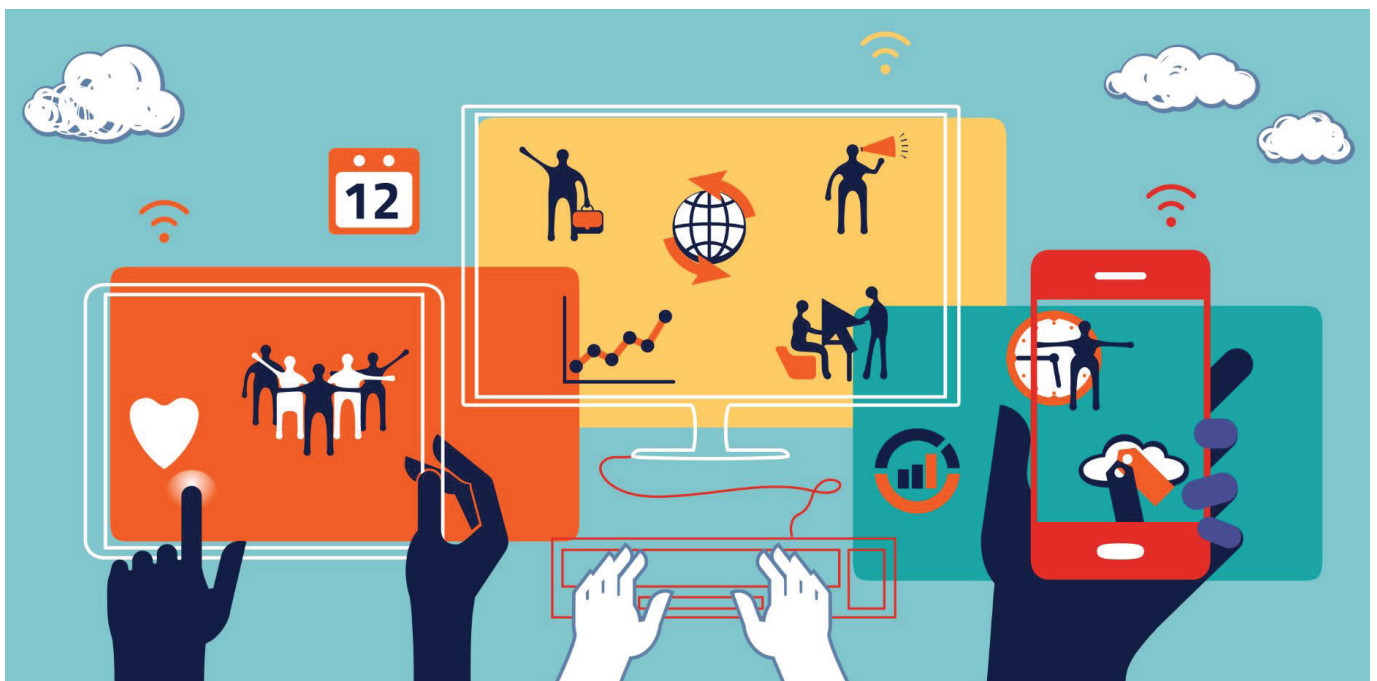
۲. **طراحی سرویس (Service Design):** طراحی سرویس فناوری اطلاعات از تجربیات موفق، تبعیت می‌کند و شامل طراحی معماری، فرآیندها، قوانین، مستندات و در نظر گرفتن نیازمندی‌های تجاری آینده است. این بخش موضوعاتی مانند بسته طراحی سرویس، مدیریت سرویس فهرست، مدیریت سطح سرویس، طراحی برای مدیریت گنجایش، سرویس IT، امنیت اطلاعات، مدیریت ملزومات، نقش‌های کلیدی و مسئولیت‌ها در طراحی سرویس را پوشش می‌دهد.

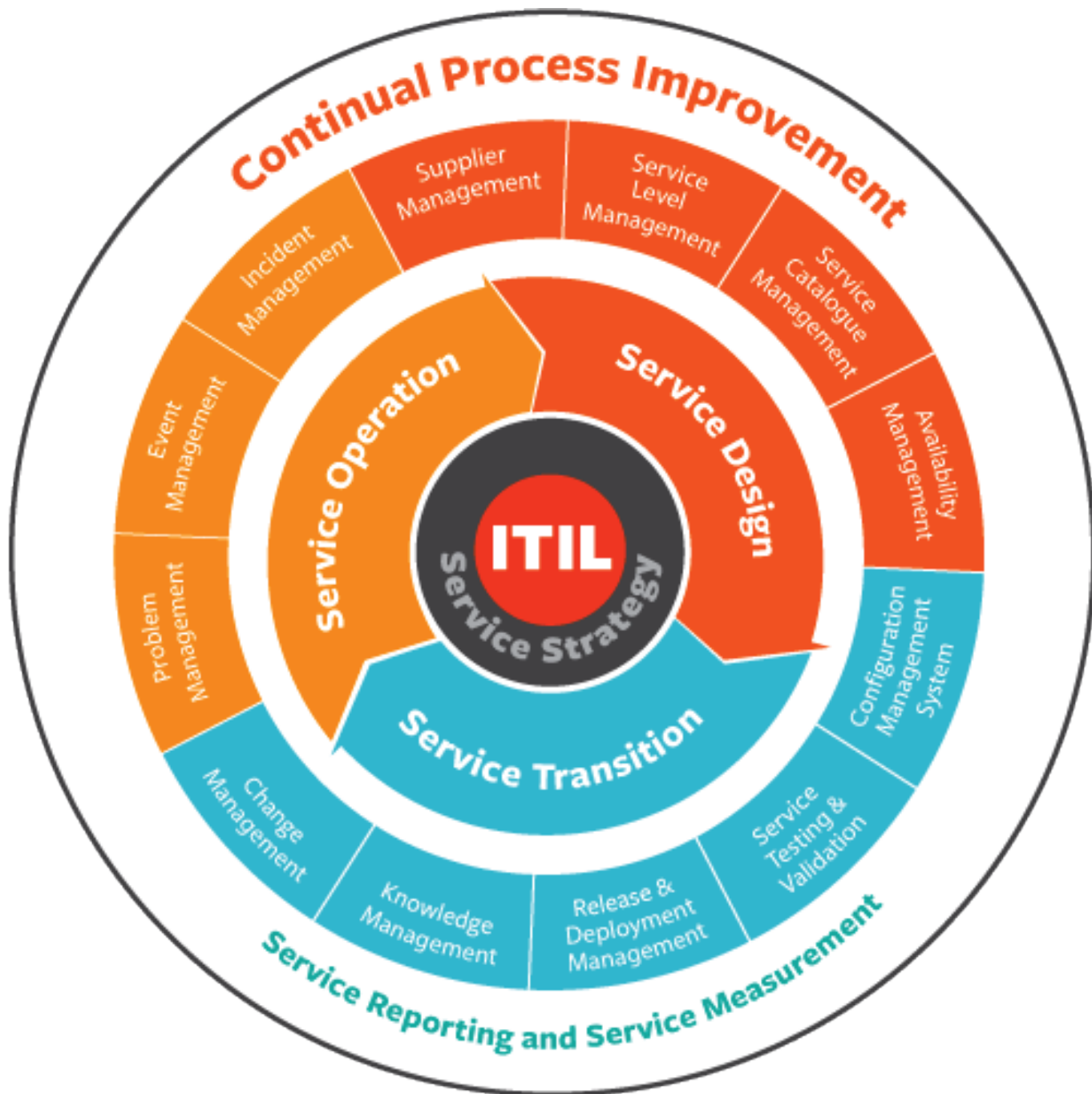
۳. **انتقال سرویس (Service Transition):** انتقال سرویس شامل مدیریت و هماهنگی فرایندها، سیستم‌ها و وظایفی است که برای انتقال به محیط عملیاتی و برقراری سرویس مطابق با الزامات مشتری و سایر ذینفعان الزامی می‌باشد. این بخش از مباحث مدیریت تغییرات در کسب و کار، دارایی سرویس، مدیریت پیکربندی، برنامه‌ریزی و پشتیبانی انتقال، مدیریت توسعه، مدیریت تغییرات، مدیریت دانش، نقش‌های کلیدی کارکنان درگیر در انتقال سرویس تشکیل شده است.

به زبان ساده می‌توان ITIL را یک استاندارد در حوزه فناوری اطلاعات دانست، اما واقعیت این است که ITIL یک استاندارد نیست. در واقع یک سری تجربه موفق است که سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی مرتبط با IT در دولت انگلستان، برای مدیریت کارهایشان از آن استفاده می‌کنند. دولت انگلستان برای سازمان‌دهی فعالیت‌های مرتبط با فناوری اطلاعات، یک سری Design Pattern ارائه کرده که با انجام آن‌ها شرکت‌ها و سازمان‌های حوزه فناوری اطلاعات می‌توانند بهتر به نتیجه برسند. این شرکت‌ها با ارائه راه‌حل‌های موثری که در برخورد با مسایل مختلف و مدیریت حوزه IT خود داشتند و نهایتاً با ترکیب آن‌ها و مشخص کردن بهترین‌ها، این تجارب موفق را در ۱۸ جلد کتاب ارائه کردند که امروزه به نام ITIL شناخته می‌شود.

در ماه می ۲۰۰۷ نسخه جدید ITIL منتشر و در ۵ موضوع اصلی به شرح ذیل ارائه گردید:

۱. **استراتژی سرویس (Service Strategy):** استراتژی سرویس در مرکز (هسته) چرخه زندگی ITIL قرار گرفته است. این بخش دربرگیرنده یک چارچوب برای ایجاد تجربیات موفق در اثر توسعه بلندمدت استراتژی سرویس است. این بخش شامل موضوعات مختلفی مانند استراتژی عمومی، رقابت و فضای بازار، انواع فراهم‌کنندگان





دوباره سرویس‌های IT است که به‌وسیله تعریف و پیاده‌سازی بهبودها در سرویس‌های فناوری اطلاعات که فرآیند تجاری را پشتیبانی می‌کنند، قابل دسترسی می‌باشد. بر اساس اصول مدیریت بهبود، بهبود مداوم سرویس باید به‌صورت کاملاً روشن و واضح، تعریف کند که چه چیزی باید کنترل و اندازه‌گیری شود.

مدیریت دانش

هدف از مدیریت دانش، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است که از طریق تضمین وجود اطلاعات امن در چرخه عمر سرویس، همچنین ایجاد توانایی در تأمین‌کنندگان سرویس برای بهبود کارایی و کیفیت خدمات و اطمینان از دسترسی افراد تأمین‌کننده سرویس به اطلاعات جامع قابل دسترسی است. مدیریت دانش در تمامی چرخه عمر سرویس به‌کار

۴. **عملیات سرویس (Service Operation):** تجربه موفق در زمینه سرویس، در گرو تحویل سطوح مورد پذیرش سرویس‌ها، برای کاربران نهایی و مشتری است. عملیات سرویس بخشی از چرخه زندگی است که موجب می‌گردد سرویس‌ها و مقادیر تحویل گردند. همچنین در این سطح رصد و برقراری تعادل بین سرویس اطمینان بخش و هزینه قابل توجه است. موضوعات برقراری تعادل بین اهداف، مدیریت رخدادهای و وقایع، مدیریت مشکلات، تکمیل رخدادهای، مدیریت دارایی‌ها، سرویس خدمات، مدیریت برنامه و تکنیک، نقش‌های کلیدی و مسئولیت کارکنان درگیر در عملیات سرویس، در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۵. **بهبود مداوم سرویس (Continual Service Improvement):** هدف بهبود مداوم سرویس و بهبود



می‌رود و با تمامی بخش‌ها در ارتباط می‌باشد. اما در انتقال سرویس اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا انتقال سرویس موفق تا حد زیادی به اطلاعات صحیح و آماده و کامل نیاز دارد.

مدیریت دانش در بخش انتقال سرویس شامل فعالیت‌های زیر می‌باشد:

- استراتژی مدیریت دانش
- انتقال دانش
- مدیریت داده و اطلاعات
- استفاده از سیستم مدیریت دانش

استراتژی‌های مدیریت دانش: هر سازمان نیاز

به داشتن یک استراتژی کلی جهت مدیریت دانش خود دارد. این استراتژی در برگیرنده عواملی مانند خط مشی‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌های مدیریت دانش، مدل حکمرانی، تغییرات سازمانی، تعاریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و تامین مالی، تکنولوژی، معیار عملکرد، ایجاد نقش‌ها و مسئولیت و تامین بودجه مداوم می‌باشد. استراتژی مدیریت دانش بر روی مستندسازی دانش مربوطه و سایر داده‌ها و اطلاعاتی که دانش را پشتیبانی می‌نماید، متمرکز است.

انتقال دانش: تحلیل فاصله بین دانش در اختیار واحد یا شخص و آنچه باید در اختیارش باشد، منجر به ایجاد یک طرح ارتباطی جهت تعیین روش انتقال دانش می‌گردد. روش‌های مختلف انتقال دانش عبارتند از: شیوه یادگیری، مجازی سازی دانش، شکل‌دهی به رفتار، سمینار از طریق وب و تبلیغات، خبرنامه و روزنامه.

مدیریت داده و اطلاعات: این بخش شامل ۳ مرحله اصلی می‌باشد. تعیین الزامات داده و اطلاعات که برای مشخص کردن داده و اطلاعات، نیاز است. تعریف معماری اطلاعات که برای استفاده مؤثر از داده می‌بایستی معماری بر اساس الزامات و سازمان باشد و ایجاد دستورالعمل‌های مدیریت داده و اطلاعات که برای کنترل و پشتیبانی از مدیریت دانش مورد نیاز می‌باشد.

سرویس مدیریت دانش: تأمین اطلاعات مورد نظر مشتریانی که در محل‌های مختلف و با اختلاف زمانی جغرافیایی و نیز ساعات کاری متفاوت قرار دارند چالش‌های بسیار جدی را برای اشتراک دانش ایجاد می‌نماید. به همین دلیل یک تأمین‌کننده خدمات سیستم مدیریت دانش باید سرویس را چنان طراحی کند که تمامی اطلاعات مورد نیاز ذینفعان را در اختیار بگذارد.

این سیستم، پرتفولیو خدمات، سیستم مدیریت تنظیمات (پیکربندی)، سیستم اطلاعات مدیریت قراردادهای عرضه‌کنندگان، سیستم اطلاعات مدیریت امنیت، ظرفیت و دسترسی، ثبت بهبود مستمر خدمات را در بر می‌گیرد. اساساً یک سرویس مدیریت دانش، از طریق انبوهی از داده‌ها در یک پایگاه داده مرکزی یا سیستم مدیریت پیکربندی و پایگاه داده مدیریت پیکربندی صورت می‌گیرد. پایگاه داده

مدیریت پیکربندی، تغذیه‌کننده سیستم مدیریت پیکربندی است و این سیستم، فراهم‌کننده ورودی برای سرویس مدیریت دانش بوده و به این ترتیب فرایند تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. محدوده عملکرد سرویس مدیریت دانش وسیع‌تر می‌باشد. همچنین اطلاعاتی مرتبط با موارد ذیل در آن ذخیره می‌شود:

- تجربه و مهارت‌های افراد
- اطلاعات در موارد جانبی مانند رفتار کاربر نهایی و عملکرد سازمان
- الزامات و انتظارات تأمین‌کنندگان سرویس‌ها و شرکای آنها

سرویس مدیریت دانش همچنین شامل ۴ لایه می‌باشد که اجازه می‌دهد تا اطلاعات، به عنوان دانش پردازش شوند و به‌واسطه ابزار و پایگاه‌های داده در دسترس اعضا و سایر افراد سازمان قرار بگیرند. این لایه‌ها عبارتند از:

لایه ارائه: اجازه دسترسی به اطلاعات را به کاربران می‌دهد. در این لایه، کاربران سیستم، به‌واسطه روش‌های بصری که به آنها اجازه جستجو، مرور و به‌روز رسانی اطلاعات را می‌دهند معرفی می‌گردند. همچنین به کاربران اجازه داده می‌شود تا در اصلاح و بهبود دانش همکاری کنند و از تغییرات اعمال شده اطمینان حاصل کنند.

لایه پردازش دانش: به کاربران اجازه ارائه اطلاعات قابل تجزیه و تحلیل را می‌دهد. مدیریت عملکرد بخشی از این لایه است که می‌تواند میزان دسترسی اعضای تیم را به اهداف عملکردی نشان دهد. در این لایه می‌توان با رصد امتیازات متوازن، تیم را در بهبود بهره‌وری، هدایت و کمک کرد.

لایه یکپارچگی اطلاعات: تمامی اطلاعات مرتبط بخش‌های مختلف سازمان را تجمیع و یکپارچه می‌کند. اطلاعات مربوط به شرکا را در این لایه می‌توان جستجو کرد.

لایه یکپارچگی داده: داده‌هایی را که برای فرایند مدیریت دانش موفق، می‌بایستی به‌واسطه مدیریت کاربردها، مستندات و فایل‌ها، مدیریت شوند، یکپارچه می‌کند. منابع داده موجود در این لایه ابزاری است که به اعضای تیم توانایی استفاده از داده به عنوان دانش را ارائه می‌کند.





عالیه سلیمیان
مدیر تحقیق و توسعه

تربیت تسهیل‌گران دانش در شهرداری تهران می‌باشد. برای دستیابی به نتایج مطلوب‌تر و با نظر مدیران اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت، تصمیم به برگزاری کارگاه آموزشی مدیریت دانش گرفته شد.

کارگاه آموزشی مدیریت دانش در شهرداری تهران با حضور جناب آقای امانی معاون محترم برنامه ریزی، توسعه شهری و امور شورا، قائم مقام و مدیران کل واحدهای تابعه حوزه معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا، معاونین برنامه ریزی و توسعه شهری معاونت‌های تخصصی، سازمان‌ها و شرکت‌ها، معاونین برنامه‌ریزی و توسعه شهری مناطق ۲۲ گانه به همراه روسای ادارات کنترل پروژه و تشکیلات و بهبود روش‌ها در تاریخ نهم دی ماه در فرهنگسرای اندیشه برگزار شد.

برنامه این کارگاه یک روزه به شرح زیر بود:

- سخنرانی جناب آقای امانی در خصوص اهمیت مدیریت

امروزه نهادهای دولتی و عمومی برای بهبود کارایی، افزایش مسئولیت‌پذیری، اخذ تصمیمات آگاهانه، بهبود تعامل و مشارکت استراتژیک با ذی‌نفعان، کسب دانش از نیروهای با تجربه و بهبود تعالی سازمانی به سمت بکارگیری ابزارهای مدیریت دانش حرکت کرده‌اند. شهرداری تهران نیز به عنوان یک نهاد عمومی و با توجه به تعداد بالای پروژه‌ها، رویکرد دولت الکترونیک، اخذ تصمیم‌های سریع در زمان و مکان درست بر مبنای دانش و اطلاعات به و با آگاهی از اثربخشی مدیریت دانش بر مدیریت شهری، تصمیم به پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش گرفته است تا با نهادینه کردن فرآیندهای مدیریت دانش در فرآیندهای کاری خود به سمت توسعه دانش‌محور تهران گام بردارد. به همین منظور و برای ایجاد بستر مناسب برای پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش، طرح "تدوین مولفه‌های مدیریت دانش در شهرداری تهران" تعریف شد که هدف آن ارزیابی بلوغ مدیریت دانش و



- نقش مدیریت دانش در افزایش بهره‌وری شهرداری تهران
- توسعه مستندسازی پروژه‌های مهم شهرداری تهران به عنوان یکی از راهکارهای مدیریت دانش

پس از صحبت‌های آقای امانی، دوره‌های تخصصی کارگاه مدیریت دانش با ارائه آقای دکتر نظافتی (عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی) آغاز شد و بعد از ارائه مفاهیم کلی، راهکارها و چالش‌های مدیریت دانش، کارگاه‌های تخصصی مربوط به ارزیابی سطح بلوغ سازمانی (دو کارگاه مجزا در دو سالن مجزا) توسط آقای مهندس خسروانی برگزار گردید که طی آن پرسشنامه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مدل APO تشریح و توزیع شد. هدف از برگزاری این کارگاه تشکیل گروه‌های شش‌نفری برای تکمیل پرسش‌نامه و هم‌چنین بررسی چالش‌های شهرداری تهران و شناسایی بهترین راهکارهای مدیریت دانش برای حل چالش‌های مورد نظر بود.

ارائه مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا بخش انتهایی کارگاه مدیریت دانش در شهرداری تهران بود که به معرفی ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش آن پرداخته شد و با راه چند مطالعه موردی در حوزه مدیریت شهری، پایان یافت.

- دانش در شهرداری تهران
- دوره تخصصی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش و ضرورت آن در توسعه سازمان‌ها
- کارگاه‌های تخصصی برای هم‌اندیشی دانش‌کاران برای شناسایی چالش‌ها و بهترین راهکارهای مدیریت دانش در شهرداری تهران
- دوره تخصصی آشنایی با مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا

از نکات مهم سخنرانی جناب آقای امانی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- نیاز به رویکردهای جدید برای انطباق با مدیریت اطلاعات (الکترونیک) به‌منظور کاهش هزینه‌ها
- نقش استراتژیک مدیریت دانش در توسعه محصولات و خدمات
- نقش شهرداری در فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم برای تحقق توسعه دانش‌محور شهر تهران
- کاهش دوباره کاری با ثبت تجارب و دانش پیش از خروج دانش‌کاران از شهرداری تهران
- لزوم اعتقاد عملی مدیران به مدیریت دانش برای ایجاد فرهنگ سازمانی دانش‌محور





نریمان نفاظتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



دکتر تونی جی. رم، مدیر شرکت خصوصی ای. جی. رم و همکاران است که در حوزه مشاوره مدیریت دانش، آموزش و تحقیق فعال می‌باشد و دفتر مرکزی این شرکت در الینویز شیکاگو، واقع شده است. دکتر رم متخصص سیستم‌های اطلاعاتی با بیش از ۳۰ سال تجربه در زمینه‌های گوناگون و متنوع مانند مدیریت دانش، معماری اطلاعات، نظریه پردازی و پیاده‌سازی متدولوژی‌های سیستم‌های نرم‌افزاری، هوش مصنوعی، داده‌های حجیم، آموزش، محاسبات شناختی است که مقالات بسیاری نیز در زمینه‌های مذکور، منتشر نموده است.

شرکت مشاوره مدیریت دانش رم، با سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر و شرکت‌های سرمایه‌گذاری همکاری داشته و به طور خاص بر نوآوری‌های فناوری، به‌روش‌ها و روندهای برتر مدیریت دانش، تمرکز می‌کند. دکتر رم به عنوان دارنده عنوان مشاور مدیریت دانش، به‌طور مداوم با عناوین شغلی استاد راهنمای مدیریت دانش، استراتژیست مدیریت دانش، معمار اطلاعات و راهبر استراتژیک مدیریت دانش ارائه خدمت می‌کند. همچنین وی نقشی اساسی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم‌های مدیریت دانش و متدها و استراتژی‌های مدیریت دانش در صنایع مختلف (از جمله خدمات مالی، بیمه، امور حقوقی، خرده‌فروشی، ارتباطات و مخابرات، حمل‌ونقل و ترابری و صنایع نظامی) بر عهده داشته است. استاد سابق مهندسی نرم‌افزار در دانشگاه American (۱۹۹۴-۱۹۹۵) و استاد مدیریت دانش در مؤسسه سیستم‌های دانش (۲۰۰۶-۲۰۱۳) از دیگر سوابق شغلی و پژوهشی دکتر رم است.

شرکت مشاوران توسعه آینده به عنوان یکی از شرکت‌های اثرگذار در عرصه مدیریت دانش اجرایی ایران، مصاحبه نوشتاری با دکتر رم انجام داده است که در ادامه برگردان آن به فارسی را می‌خوانید.

آیا شرکت شما در پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدل خاصی را دنبال می‌کند؟ اگر چنین است، لطفاً به طور خلاصه آن را توضیح دهید.

چندین مدل مدیریت دانش وجود دارد که از ابتدای فعالیت با سازمان‌های مختلف، بر آن متمرکز بودیم.

مدل‌هایی که برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها، روش‌ها، فرآیندها و راه‌حل‌های مدیریت دانش توسط شرکت ما مورد استفاده قرار گرفت، عبارتند از: مدل SECI (کسب دانش)، مدل دانش مستمر (اتصال، جمع‌آوری، دسته‌بندی، استفاده مجدد و یادگیری)، مدل بلوغ مدیریت دانش که خود شامل سطوح مختلف زیر می‌شود.

- **اولیه:** مدیریت دانش فرآیندی تکرارناپذیر است و هیچ نوع شیوه رسمی مدیریت دانش در سازمان وجود ندارد.
- **تکرارپذیر:** فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی شده و آزمایش می‌شوند.
- **تعریف‌شده:** نقش‌ها و وظایف مدیریت دانش ایجاد و تعریف شده و به افراد تخصیص داده می‌شوند.
- **مدیریت‌شده:** استانداردسازی بیشتری در مدیریت دانش صورت گرفته، شیوه‌های مدیریت دانش در سراسر سازمان تعریف شده و به‌طور منظم اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شوند.
- **بهینه‌شده:** مدیریت دانش بر سازمان مسلط شده و در مقابل تغییرات داخلی و خارجی انعطاف‌پذیر است. از مدل بلوغ برای ارزیابی، شناخت شکاف‌های دانشی، پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین تکامل و ارتقاء مدیریت

دانش در سازمان استفاده می‌شود.

ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش (همانند ارزیابی آمادگی، ارزیابی بلوغ و نرخ بازگشت سرمایه) در سازمان‌هایی که شما مدیریت دانش را در آن‌ها پیاده‌سازی کرده‌اید، چگونه صورت می‌پذیرد؟

همان‌گونه که در بند قبل بیان شد، هر زمان که شرکت ما مشغول ارزیابی مدیریت دانش در یک سازمان دیگر می‌شود، ما از مدل بلوغ مدیریت دانش (که سطوح آن قبلاً توضیح داده شد) بهره می‌بریم و ابتدا تعیین می‌کنیم سازمان در کدام سطح مدیریت دانش قرار دارد و سپس فعالیت‌های مناسب به منظور ترمیم شکاف‌های دانشی شناسایی شده را طراحی می‌کنیم. همچنین، اقدام به تعریف استراتژی و نقشه راهی می‌کنیم که به سازمان در رسیدن به سطح بلوغ معین کمک نماید. بکارگیری روش‌های مذکور، موجب بهبود مستمر مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف شده است.

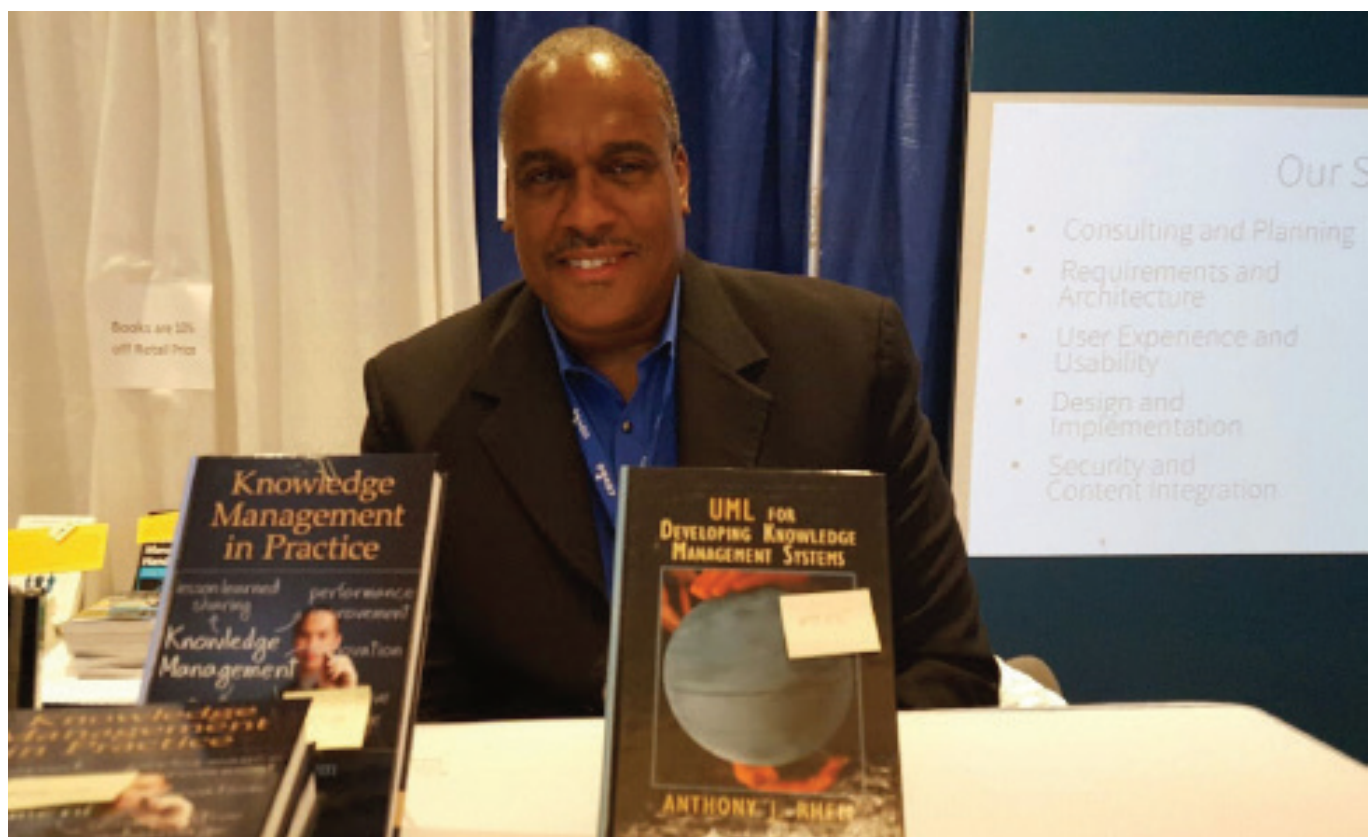
دلایل اصلی موفقیت مدیریت دانش، در شرکت‌هایی که شما در آن مدیریت دانش را پیاده‌سازی نموده‌اید، چیست؟

دلایل (یا عوامل) بسیاری برای موفقیت مدیریت دانش

وجود دارد، از جمله: پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش. استراتژی مدیریت دانش باید طوری طراحی شود که ابتکارات خاص را همسو با مأموریت و اهداف سازمان تحریک نماید. استراتژی مدیریت دانش دربرگیرنده روش‌ها، فرآیندها و رویه‌های رسمی است که دانش را در سازمان جمع‌آوری کرده و زیرساخت‌های مناسب و شبکه جهت انتقال دانش میان کارکنان را طراحی نموده و همچنین ابزارهای مناسب برای تسهیل فرآیندها را به کار می‌گیرد. در حقیقت استراتژی مدیریت دانش پایه و اساسی را بنیان می‌نهد تا ابزار و فناوری‌های خاص را به منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی به طور هماهنگ به کار گیرد.

علاوه بر پیاده‌سازی استراتژی، دلایل دیگری برای موفقیت مدیریت دانش وجود دارد از قبیل:

- وجود حمایت مدیریتی و حامی مالی
- انتظارات واقع‌بینانه از مدیریت دانش با توجه به بودجه در نظر گرفته شده برای آن
- مشارکت همه سطوح سازمان در فعالیت‌های مدیریت دانش
- در اختیار داشتن فناوری‌های کافی یا روبه رشد که از مدیریت دانش حمایت کند
- دسترسی به منابع کافی
- آموزش در سطوح مختلف و رسیدن به درک درست از مدیریت دانش
- پیاده‌سازی معیارهای اندازه‌گیری معتبر و مناسب





- مشارکت در انجمن‌های خبرگی، ثبت نظر در ویکی، فعالیت وبلاگی، یادگیری مهارت‌های جدیدی که برای سازمان مهم است، شرکت در کنفرانس‌ها و ارائه نکته‌های کلیدی آموخته‌شده به سازمان).
- افزایش دانش کارکنان از طریق ایجاد فرصت‌های تعامل.
- برقراری ارتباط میان طرح‌های موفقیت آمیز مدیریت دانش با افرادی که در این طرح‌ها کار کرده‌اند و معرفی آن‌ها به سازمان.

ایجاد فرهنگ دانش‌محور یکی از بزرگترین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است، پیشنهاد شما برای مقابله با این مشکل چیست؟

ساختار سازمان در تعیین چگونگی توزیع دانش، روند تصمیم‌گیری و میزان احساس امنیت افراد هنگام اشتراک دانش، نقش مهمی دارد. حذف موانع به اشتراک‌گذاری دانش میان افراد و گروه‌های مختلف از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بنابراین ساختار سازمانی به شدت توانایی و تمایل افراد و انجمن‌ها را در خلق و به اشتراک‌گذاری دانش، تحت تأثیر قرار داده و خلق محیطی که از لحاظ فیزیکی و روانی در مقابل انتشار ایده‌ها باز و اعتماد برانگیز باشد، در توسعه فرهنگ دانش‌محور بسیار مؤثر ثمر خواهد بود.

- برای ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر سازمان نظارت، پایش و کنترل کافی برای حصول اطمینان از مرتبط، به‌روز و دقیق بودن دانش موجود در مخازن دانشی
- عوامل فوق، تأثیر بسیاری در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در تمامی سازمان‌ها دارند و غیبت یک یا چند مورد از این عوامل ممکن است باعث شکست برنامه یا پروژه مدیریت دانش شود.

چه راه‌حلهایی را به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش مشارکت آنان در مدیریت دانش به کارفرمایان خود پیشنهاد کرده‌اید؟

- فرهنگ سازمانی نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان برای شرکت در فعالیتهای مدیریت دانش ایفا می‌کند. خلق محیطی که شبکه‌های غیر رسمی در سازمان را تشویق کند، نقش کلیدی در سطح مشارکت در مدیریت دانش بازی می‌کند. راه‌حل‌های زیر در کمک به افزایش مشارکت کارکنان در مدیریت دانش، سودمند است:
- تشویق افراد با اعطای پاداش به کسانی که ایده‌های جدیدشان برای سازمان ارزش ایجاد کرده است
- تقدیر و شناساندن افرادی که در فعالیتهای انتقال دانش شرکت می‌کنند (فعالیت‌هایی از قبیل

- **تمرکزگرایی:** میزان یا درجه‌ای که نحوه تصمیم‌گیری در سازمان متمرکز است. در سازمان‌های با تمرکز بالا، تصمیمات توسط تنها چند مدیر ارشد در بالای ساختار سازمانی اتخاذ می‌شود. چنین ساختاری، نیازمند مدیرانی است که از توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی بالایی برخوردار باشند. تحقیق و تجربه نشان می‌دهد ساختارهای غیرمتمرکز برای مدیریت دانش، مناسب‌تر می‌باشند.

- **رسمی‌سازی (رسمیت):** عبارت است از میزان یا درجه‌ای که رفتار افراد در یک سازمان توسط قوانین، سیاست‌ها و رویه‌های از پیش تعریف شده اداره و مدیریت می‌شود. رسمیت بر توسعه فرهنگ دانش‌محور تأثیرگذار است. به طور کلی ساختارهای رسمی سفت‌وسخت، مخمل مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

ساختارهای سازمانی ساده‌تر، که تمایل کمتری به ایجاد سیلوها (محفظه‌ها یا موانع) دارند، پیاده‌سازی مدیریت دانش را آسان‌تر می‌کنند. پیچیدگی ساختار سازمان، مدیریت آن را دشوارتر نموده و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریتی لازم برای پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

عقیده شما درباره روند و جهت‌گیری مدیریت دانش در آینده چیست؟

یکی از مهمترین حوزه‌هایی که مدیریت دانش در آینده بر آن تأثیر خواهد گذاشت، **خدمات مشتری** است. خدمات مشتری، حوزه‌ای است که هر یک از مشتریان ارتباط و تعامل منحصر به فردی با سازمان شما دارند. این حوزه‌ای از دانش است که نظر و عقیده مشتری درباره سازمان را شکل می‌دهد و تعیین می‌کند که آیا آن‌ها مشتری شما باقی می‌مانند یا به یکی دیگر از رقبای مراجعه می‌کنند. در آینده سازمان‌ها بخش عمده‌ای از درآمد و توجه خود را بر بهبود خدمات به مشتریان سرمایه‌گذاری می‌کنند. حمایت از تعامل شناختی در حوزه خدمات به مشتری یکی از روندهای آینده مدیریت دانش است. راه‌حل‌های تعاملی شناختی، سیستم‌های محاسباتی تعاملی که از هوش مصنوعی برای جمع‌آوری داده، اطلاعات و دانش بهره می‌برند و همچنین توانایی درک و برقراری ارتباط با مشتری به شیوه‌ای طبیعی و کارآمد، همگی از جنبه‌های آتی مدیریت دانش در حوزه خدمات مشتری است.

داده‌های حجیم نیز تأثیر مهم و چالش برانگیز در این صنعت دارند، به خصوص هنگامی که قرار باشد به کمک

مدیریت دانش، مخازن مختلف از داده‌های ساخت‌یافته و غیر ساخت‌یافته موجود در سازمان را جستجو کرده و دانش‌های مرتبط را کشف نماییم. تلفیق داده‌های حجیم با مدیریت دانش، برای سازمان مزیت رقابتی به همراه دارد و نه تنها باعث بروز و ظهور نوآوری‌های قابل توجه می‌شود، بلکه دانش را نیز در سراسر سازمان در زمان مناسب به فرد مناسب تحویل می‌دهد.

رسانه‌های اجتماعی یکی دیگر از تأثیرات مدیریت دانش در آینده است. کارکنان و مشتریان جوان در عصر رسانه‌های اجتماعی رشد کرده‌اند و در اشتراک اطلاعات نسبت به نسل‌های قبل، تمایل بیشتری داشته و بازترند. با ایجاد ابزارهای تعاملی سازمانی و توسعه رویه افزایش این ابزارها، جریان‌ها و منابع جدید دانش سازمانی در حال خلق شدن است. این دانش‌ها حاوی حجم زیادی از مطالب بدون ساختار (از قبیل چت اجتماعی، تالارهای گفتگوی تیمی و غیره) هستند که باید در استراتژی گسترده‌تر مدیریت دانش گنجانده شوند به گونه‌ای که به راحتی توسط کارکنان و مشتریان قابل دسترس و قابل بازیابی باشند. بنابراین استفاده از معماری اطلاعات در تحویل دانش یکی از تأثیرات اساسی مدیریت دانش در آینده اشتراک دانش است.

مدیریت دانش شخصی و فناوری‌های پوشیدنی: به دلیل پیشرفت‌های شگرف در فناوری‌های لوازم جانبی پوشیدنی، این ابزارها حجم انبوهی از داده، اطلاعات و دانش را تولید می‌کنند که باید در دسترس کاربر قرار گیرد. به عنوان مثال می‌توان به ساعت مچی هوشمند اپل و عینک الکترونیکی گوگل اشاره کرد که همگی آن‌ها دائماً مشغول جمع‌آوری و ارائه اطلاعات هستند که به کاربر اجازه تصمیم‌گیری دقیق‌تر در طول روز را می‌دهند. تصمیم‌گیری درباره نحوه رژیم غذایی، خوراک، پوشاک و مقدار دریافت و مصرف کالری در روز، زمانی که به ورزش اختصاص می‌دهیم، همگی تصمیماتی هستند که در بخش مدیریت دانش شخصی به کمک تکنولوژی‌های پوشیدنی میسر می‌شوند.

فناوری‌های پوشیدنی نه تنها به جمع‌آوری اطلاعات در مورد افراد می‌پردازد، بلکه در مورد محیط اطراف آن‌ها نیز اطلاعات گسترده‌ای به دست می‌دهد. همه این پیشرفت‌ها ما را به کدام جهت سوق می‌دهد؟ آیا پزشکان و متخصصان سلامت، قادرند همه این اطلاعات شخصی را پردازش کنند؟ در تمامی این موارد مدیریت دانش در مرکز جمع‌آوری اطلاعات و تصمیم‌گیری درباره آن‌هاست و کمک می‌کند تا شیوه زندگی خود را بهبود دهیم. مدیریت دانش شخصی کلید به دست گرفتن کنترل اطلاعات شخصی تولید شده توسط این ابزارهاست.



ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش

مقدمه

طرح و توسعه نرم‌افزار فرآیندی دانش‌بر است و مدیریت این دانش از چالش‌های اصلی اکثر پروژه‌های نرم‌افزاری قلمداد می‌شود. بیانیه چابکی از «شخص و تعامل آنان از طریق فرآیندها و ابزار» حمایت می‌کند و بنابراین پروژه‌های چابک حتی به توجه بیشتری در زمینه مدیریت دانش نیاز دارند. این مقاله انواع دانشی که در چرخه عمر پروژه‌های نرم‌افزاری دخالت دارد را تعیین نموده و سازوکاری جهت مدیریت مؤثر این دانش‌ها در محیط چابک توسعه نرم‌افزار ارائه می‌کند. سپس نیاز به تعیین مقیاس استراتژی‌های توسعه چابک در مدیریت دانش را مورد تأکید قرار داده تا روند تحویل خدمات کامل شود.

مدیریت دانش در توسعه نرم‌افزار

مدیریت دانش «روشی است که فرآیند به اشتراک‌گذاری، انتشار، خلق، کسب و درک دانش سازمان را تسهیل می‌کند». دانش «مخلوطی سیال از تجربیات ساختارمند، ارزش‌ها، اسناد و متون اطلاعاتی و بینش‌های متخصصان است که چارچوبی برای ارزیابی و یا ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید، فراهم می‌آورد». به علاوه دانش این توانایی را دارد که حالت‌های مختلفی از تغییر و تحول را سپری کند که منجر به پالایش و گسترش بیشتر دانش در لایه‌های مختلف سازمان می‌شود. دارایی اصلی شرکت‌های توسعه نرم‌افزار، واحدهای تولیدی، ساختمان یا تجهیزات رایانه‌ای آن‌ها نیست، بلکه دانشی است که در اختیار کارکنان می‌باشد و همچنین توسعه و تحول فرهنگ آن سازمان نیز جزء سرمایه‌های اساسی به شمار می‌رود. شرکت‌های طراح و تولیدکننده سیستم‌های اطلاعاتی، در یادگیری روش‌های مؤثر حل مسئله با شکست مواجه شده‌اند به گونه‌ای که شکست جزئی از روند یادگیری‌شان شده است. عوامل و محرک‌های اصلی مدیریت دانش مؤثر در شرکت‌های تولید نرم‌افزار عبارتند از:

- کاهش زمان صرف شده برای کسب دانش لازم جهت اجرای پروژه
- بهبود قابلیت استفاده مجدد از دانش (جلوگیری از اختراع دوباره چرخ)
- کاهش وابستگی به اشخاص برای رسیدن به موفقیت در پروژه
- بهبود بهره‌وری کلی تیم پروژه

انواع دانش

دانش به طور معمول به دو نوع صریح و ضمنی تقسیم‌بندی می‌شود. دانش صریح دانشی است که با زبان نظام‌مند و رسمی قابل بیان و انتقال است و خود شامل جملات گرامری، عبارات ریاضی، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و مانند این‌ها می‌شود. چنین دانشی به طور رسمی و با سهولت میان افراد ردوبدل می‌شود. در مقابل دانش ضمنی ایده‌ای شخصی و منحصر به فرد است که تعریف رسمی و بیان آن دشوار می‌باشد. دانش ضمنی در تجربیات فردی نهاده شده و فاکتورهای نامشهودی را در بر می‌گیرد که باورها، دیدگاه‌های شخصی و سیستم‌های ارزشی از آن دسته‌اند. بیان و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در سازمان معمولاً دشوار است و باید به کلمات یا صورت‌های دیگر دانش صریح تبدیل شود.

چرخه عمر دانش در پروژه‌های نرم‌افزاری

چرخه عمر دانش در پروژه‌های نرم‌افزاری در پنج گام زیر قابل توصیف است.

۱. جمع‌آوری دانش صریح در دسترس: به طور کلی، این مرحله در ابتدای شروع پروژه اتفاق می‌افتد که به موجب آن دانش موجود کسب شده و در پایگاه‌های دانش، بخش بازاریابی یا واحدهای دیگر سازمان ذخیره می‌شود.
۲. شخصی‌سازی دانش صریح: اطلاعات و دانش‌های جمع‌آوری شده نیاز است تا توسط افراد درگیر در پروژه به دانش ضمنی تبدیل شوند (برداشت هر فرد از دانش).
۳. به‌کارگیری دانش کسب شده: دانش تبدیل شده به دانش ضمنی در خلال اجرای پروژه به‌کار گرفته می‌شود.
۴. بهره‌گیری و کسب دانش از پروژه: در طول اجرای پروژه، ممکن است یادگیری رخ دهد و نوآوری، روش‌ها و تکنیک‌های جدید کشف شود که همگی آن‌ها در قالب دانش ضمنی طبقه‌بندی می‌شوند.
۵. تبدیل تجربیات به دانش صریح: یادگیری‌های تازه نیاز است تا به دانش صریح تبدیل شده و برای مراجعات بعدی در مخازن دانش ذخیره شود.



شکل ۱: چرخه عمر دانش در پروژه‌های چابک

مدیریت دانش در سازمان‌های نرم‌افزاری چابک

چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، در درجه اول بر ارتباطات مستقیم متکی است. بدین معنا که ارتباطات هماهنگ و اسامی برای اشتراک دانش میان مشتریان و توسعه‌دهندگان نرم‌افزار برقرار باشد. این مسئله خطر از دست رفتن اطلاعات به دلیل زنجیره اطلاعاتی طولانی را کاهش داده و تضمین می‌کند که به تمامی سؤالاتی که توسعه‌دهنده نرم‌افزار (کدنویس) در ذهن دارد، پاسخ داده می‌شود. انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش مورد نیاز در یک تیم نرم‌افزاری امری دشوار است که در مدل‌های مدیریتی سنتی، از طریق معرفی فرآیندهای دقیق و ساخت‌یافته و ابلاغ رسمی با آن‌ها مقابله می‌شود. با اینکه این روش مزایای خاص خود را دارد، رویکردهای اخیر در فرآیندهای نرم‌افزاری چابک، به سمت سبک‌های ارتباطی کمتررسمی و مبهم گرایش دارد. در این روش تقریب، جایگزین ابلاغ منطقی می‌شود. تقریب به اندازه کافی برای نیروی انسانی واحد نرم‌افزار خوب است تا به فرآیند توسعه ادامه دهند اما به جای توصیه به انجام واقعی فرآیندها بر به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی تکیه دارد. در فرآیندهای چابک، به‌اشتراک‌گذاری دانش توسط چندین روش تشویق می‌شود:

- برنامه‌ریزی تکرار و انتشار
- برنامه‌نویسی در گروه‌های دو نفری و چرخش
- جلسات روزانه برای حمایت از استراتژی فشار
- تیم‌های متقابل کارکردی
- جلسات مرور و بازنگری

برنامه‌ریزی تکرار و انتشار به منظور به اشتراک‌گذاری دانش درباره الزامات سیستمی و دامنه کسب‌وکار میان مشتریان و توسعه‌دهندگان نرم‌افزار استفاده می‌شود. در

سؤالات بسیاری در مورد مدیریت دانش پروژه‌های چابک وجود دارد، از جمله این‌که مدیریت دانش در پروژه‌های چابک چه تفاوتی با سایر پروژه‌ها دارد؟ سطح نسبی تمرکز بر دانش صریح در مقابل دانش ضمنی چه باید باشد؟ در ادامه در خصوص پاسخ برخی از این سؤالات بحث می‌کنیم.

مدیریت دانش در شرکت‌های توسعه نرم‌افزار سنتی رویکردهای سنتی در شرکت‌های توسعه نرم‌افزار، دانش مورد نیاز خود را بر اساس نقش‌های مختلف و بر طبق مدل ذهنی تیلور سازمان‌دهی کرده و به اشتراک می‌گذارند. کارکنانی که در فرآیند توسعه دخیل هستند، نقش‌های خاصی را می‌پذیرند که با مراحل خاص در فرآیند توسعه نرم‌افزار در ارتباط است. به عنوان مثال:

- تحلیل‌گر کسب‌وکار - تحلیل نیاز
- معمار نرم‌افزار - طراحی سطح بالا
- طراح ارشد - طراحی سطح پایین
- برنامه‌نویس - کد نویسی
- آزمون‌گر - تست

محدودیت‌ها: به اشتراک‌گذاری دانش بین هر یک از مراحل، در درجه اول مبتنی بر اسناد است (دانش صریح). به عبارتی، هر یک از نقش‌ها سندی را تولید می‌کنند و به نفر بعدی که مسئولیت مراحل دیگر فرآیند توسعه را بر عهده دارد، منتقل می‌کنند (اسنادی از قبیل الزامات و مشخصات، اسناد طراحی، کد منبع، طرح‌های آزمون و غیره). با فرض این‌که صرفاً ۵٪ از اطلاعات مربوطه در هر انتقال بین مراحل از دست رود، در نهایت نزدیک یک چهارم از اطلاعات اصلاً به دست کدنویس که مسئول وارد کردن دانش در نرم‌افزار است، نمی‌رسد. در فرآیند طراحی مبتنی بر رویکرد تیلور، نتایج می‌تواند حتی بدتر از این باشد اگر بیش از ۵٪ اطلاعات در هر مرحله از دست برود.

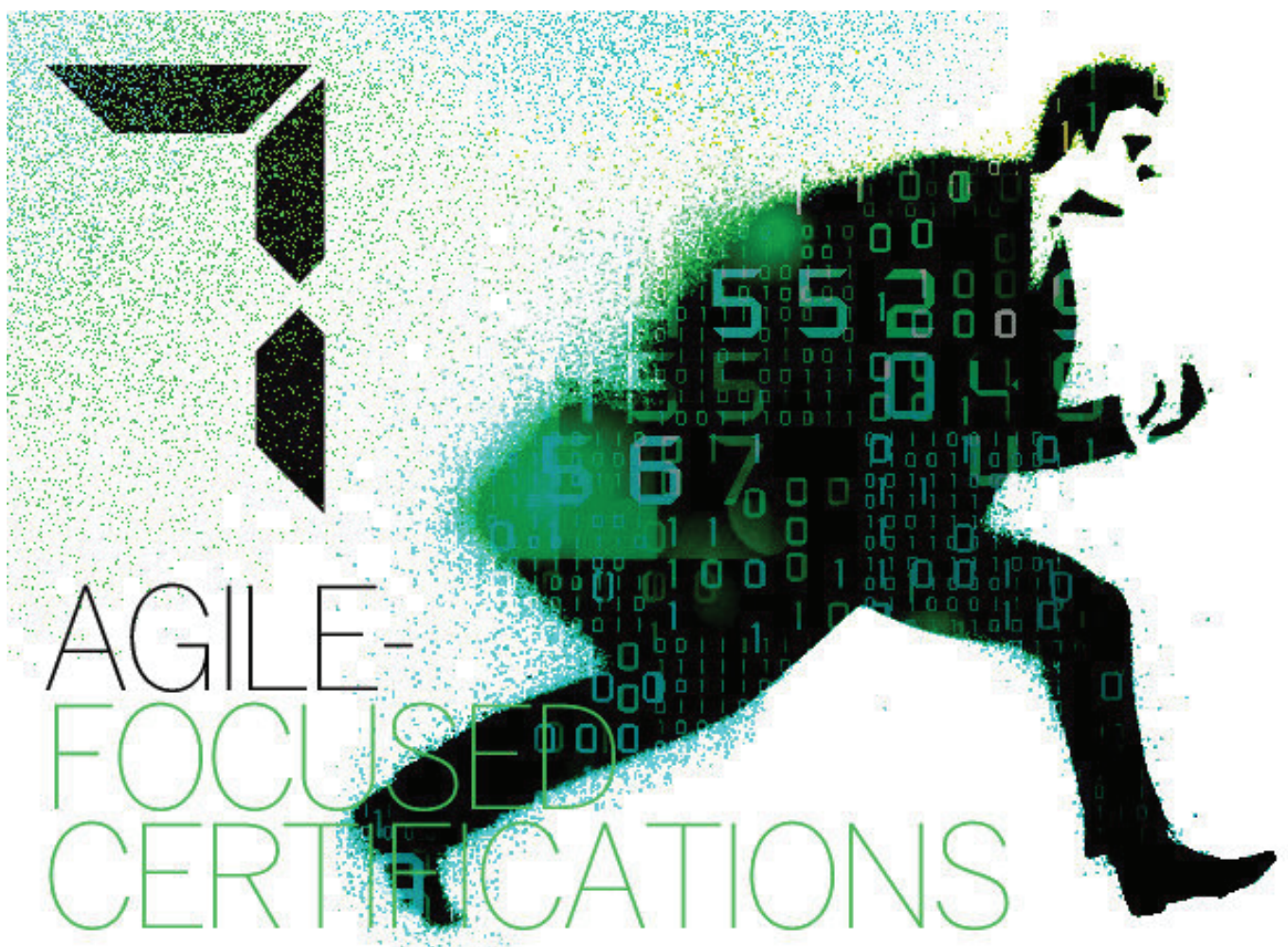
مشکل دیگر از زنجیره ارتباطات طولانی در سازمان‌های فناوری اطلاعات با رویکرد تیلور ناشی می‌شود که دلیل آن تمایل بیش از حد این سازمان‌ها به تولید اسناد کاغذی است. اسناد اطلاعاتی تنها زمانی مفید هستند که در نظر شخص گیرنده، حاوی واقعیتی نو باشند. ارائه اطلاعات قدیمی به اشخاص، تنها تکرار اخبار خسته‌کننده و سوخته است. در واقع، تکرار اخبار قدیمی منجر به مشکل‌تر شدن پیدا کردن اطلاعات ارزشمند در انبوه اسناد شده از این رو هزینه‌های انتقال دانش را افزایش می‌دهد. افراد درگیر در مراحل اولیه توسعه نرم‌افزار نمی‌توانند اطمینان یابند که چه اطلاعاتی در حال حاضر توسط کدنویس شناخته شده است. در حقیقت آگاهی از میزان مرتبط بودن اطلاعات با نیاز گیرنده دانش، امری کاملاً ذهنی و مجرد است که تنها به میزان دانش فعلی شخص گیرنده بستگی دارد.

است، دست یابد. از آنجا که خروجی نرم افزار بلافاصله توسط نمایندگان مشتری قابل مشاهده است، تناقضات و سوء تفاهم از منطق اجرایی نرم افزار مستقیماً قابل برطرف کردن می باشد. منظور از برنامه نویسی دوفره تشکیل یک گروه دو نفری از کدنویسان است که باهم در مقابل یک دستگاه کامپیوتر نشسته و به طراحی، نوشتن کد و آزمایش خروجی نرم افزار مشغول می شوند. این یک فعالیت بسیار اجتماعی است که ارتباطات غیررسمی و خودبه خودی از ویژگی های آن می باشد. در طی جلسات برنامه نویسی دوفره، دانش از انواع مختلف، برخی از نوع صریح و بیشتر ضمنی، میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته می شود. دانش های مرتبط با وظایف، دانش های مدون و همچنین منابع اجتماعی از انواع دانش هایی است که در این فرآیند ردوبدل می شود.

- نمونه هایی از دانش مرتبط با وظایف عبارتند از دانش سیستمی، مجموعه کدها، شیوه های طراحی، دانش فناوری و تکنیک های متحرانه استفاده از ابزارها.
- دانش مدون دانشی است که حقایق از طریق آن ها تفسیر و استفاده می شود. به عنوان مثال بهره گیری از تجارب گذشته (داستان های موفقیت یا شکست) که استفاده از یک الگوی طراحی خاص در سناریوهای

جلسات برنامه ریزی انتشار که در ابتدای پروژه ترتیب داده می شود، جدول زمانی پروژه به قسمت های تکراری کوچک شکسته شده و منتشر می گردد.

در آغاز یک فرآیند تکرار (که عبارتست از تلاشی کوتاه و با محدودیت زمانی در راستای توسعه نرم افزار که معمولاً ۲ تا ۶ هفته به طول می انجامد)، تیم توسعه و نمایندگان مشتری در مورد آنچه که باید در چند هفته آینده انجام شود بحث و تبادل نظر می کنند. در نتیجه این گفتگوها الزامات اولیه طرح پالایش و اصلاح می شود به گونه ای که تیم توسعه قادر به تخمین میزان نفر ساعت هزینه انسانی برای هر یک از قابلیت های (features) نرم افزار باشد. جزئیات بیشتر طرح در مباحثات (در محل کار) میان نمایندگان مشتری و توسعه دهندگان و هنگامی مشخص می شود که کدنویس عملاً اقدام به پیاده سازی قابلیت ها بر روی نرم افزار می کند. تعامل نزدیک میان توسعه دهنده و نمایندگان مشتری در محل کار، معمولاً به افزایش اعتماد و درک بهتر طرفین از الزامات منجر می شود. این حلقه بازخورد مستقیم اجازه می دهد تا شخص کدنویس، تخمین مطلوبی از الزامات را در ذهن خود حک کند و سریع تر از محیط های تبادل اطلاعات اسناد محور، به جمع بندی از آنچه که مورد نیاز





شوند با بخشی از سیستم کار کنند که با آن آشنایی ندارند. به منظور کاهش هزینه‌های ارتباطی در میان صاحبان نقش‌های مختلف که در توسعه نرم‌افزار درگیر هستند (همانند تحلیل‌گر کسب‌وکار، کدنویس و آزمون‌گر)، روش‌های چابک توصیه می‌کنند که از تیم‌های با کارکرد متقابل به جای تیم‌های مبتنی بر وظایف استفاده شود. تیم مبتنی بر وظایف تنها شامل اعضای با نقش‌های کارکردی مشابه می‌شود. در مقابل، تیم با کارکرد متقابل افرادی از تمامی نقش‌ها و وظایف موجود را گرد هم می‌آورد. تجربه نشان می‌دهد که تیم با کارکرد متقابل، بهتر می‌تواند تعامل و اشتراک دانش را تسهیل نماید که در نهایت به کاهش زمان توسعه محصول منجر می‌شود.

یادگیری مداوم توسط برخی روش‌های چابک در قالب مرور و بررسی پروژه پشتیبانی می‌شود. کاوش‌های مروری در حقیقت همانند کالبدشکافی پروژه است و آنچه در طول یک پروژه اتفاق افتاده است را بررسی و تحلیل می‌کند. این اقدام نه تنها در پایان پروژه اتفاق می‌افتد، بلکه ممکن است همزمان با اجرای آن نیز رخ دهد. مرور پروژه، شناسایی عوامل موفقیت و موانع فعلی فرآیند مدیریت و توسعه نرم‌افزار را تسهیل می‌کند. در مواردی که اعضای تیم با موانعی در روند فعلی مواجه می‌شوند (مانند جلسات طولانی)، مرور پروژه فرصتی فراهم می‌کند که درباره این معضلات بحث و تبادل نظر شده و به جای اینکه در پایان، پروژه را با شکست مواجه کنند، در طول اجرای پروژه با آن‌ها برخورد شود.

محدودیت‌ها: اگر چه مفهوم یادگیری در روش‌های گوناگون چابک در توسعه نرم‌افزار گنجانده شده است، این روش‌ها عمدتاً به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای تیم را پشتیبانی می‌کنند و مسائل مربوط به اشتراک دانش بیرون از مرزهای تیم پروژه را پوشش نمی‌دهد. در یک سازمان بزرگ، ممکن است تیم‌های متعدد وجود داشته باشد که روی امور و وظایف مشابه کار کنند. این تیم‌ها معمولاً با مشکلات مشابه روبه‌رو می‌شوند یا برخی اوقات منافع آن‌ها در حوزه‌های دانشی خاص، باهم تداخل می‌کند. در کوتاه‌مدت، با مشکل عدم دسترسی به دانش صریح و اختلال در یادگیری سازمانی مواجه می‌شوند. همچنین مواردی به وجود خواهد آمد

مختلف کدنویسی را تأیید یا رد می‌کند.

- نمونه‌هایی از منابع اجتماعی شامل ارجاع به اطلاعات تماس شخصی می‌باشد. اغلب برنامه‌نویسان ترجیح می‌دهند این نوع از دانش‌ها را بنا به دلائل گوناگون مستند نکنند. دلایلی از قبیل اینکه بر حجم انبوه اطلاعات غیرمرتبط آنان می‌افزاید و یا تصور می‌کنند که ممکن است این اطلاعات مورد علاقه دیگران نباشد. این دانش‌ها تنها از طریق گفتگوهای غیررسمی و گاه‌به‌گاه کشف می‌شوند.

ماهیت اجتماعی برنامه‌نویسی دوفره، آن را به یک تسهیل‌گر بزرگ برای استخراج و به‌اشتراک‌گذاری دانش ضمنی تبدیل می‌کند. برای اطمینان از اینکه دانش به‌اشتراک‌گذاشته شده در میان دوفره، برای کل تیم نرم‌افزار قابل دسترسی و استفاده است، توصیه می‌شود گاه‌به‌گاه فرآیند چرخش میان اعضای دوفره پیاده شود. به عنوان یکی از مزایای جانبی بهره‌گیری از دانش ضمنی، ماهیت اجتماعی برنامه‌نویسی دوفره کمک می‌کند تا شبکه‌های روابط شخصی در تیم ایجاد و تقویت شده و به پرورش محیط اعتماد، روابط متقابل، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک کمک می‌نماید. این مسئله برای تدوام فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش بسیار مهم می‌باشد.

جلسات برنامه‌نویسی دوفره ارتباطات درون گروه دوفره را تسهیل می‌کند و این درحالی است که جلسات روزانه به تسهیل ارتباطات میان کل اعضای تیم پروژه کمک می‌کند. در خلال جلسات روزانه، اعضای تیم نحوه پیشرفت فرآیندهای کاری خود از زمان آخرین جلسه را گزارش می‌نمایند و اهداف خود برای روزهای کاری آینده را تعیین کرده و مشکلات و راه‌حل‌های پیشنهادی مرتبط با وظایف خود یا هم‌تیمی خود را با صدای بلند بیان می‌کنند. این جلسات موجب دیده‌شدن کار تک‌تک افراد توسط سایر اعضای تیم می‌شود و آگاهی افراد را در مورد اینکه چه کسی در مورد قسمت خاصی از سیستم دانش و تبحر دارد، بالا برده و ارتباط میان اعضای تیم که ممکن است به طور منظم با یکدیگر صحبت نکنند را تشویق می‌کند. بنابراین اعضای تیم یاد می‌گیرند با چه کسی تماس بگیرند زمانی که مجبور می‌



سخن آخر

به طور سنتی، گروه‌های توسعه نرم‌افزار طرفدار رویکرد تیلور و تقسیم نیروی کار هستند. از این رو، از تیم‌های مبتنی بر نقش استفاده می‌کنند. تیم‌های مبتنی بر نقش به دلیل دست‌به‌دست کردن عملکردهای شغلی و مسیرهای ارتباطی طولانی و غیر مستقیم، دارای مشکل ذاتی تقویت ارتباطات نادرست هستند (یعنی تنها دانش صریح را به‌اشتراک می‌گذارند). در مقابل، تیم‌های چابک، این مشکل را با استفاده از تیم‌های با کارکرد متقابل حل کرده‌اند و از طریق استراتژی برنامه‌ریزی تکرار و انتشار، برنامه‌نویسی دوگانه و چرخش و جلسات روزانه و نگاه به گذشته، ارتباطات را تشویق می‌نمایند. تمامی این روش‌ها احتمال ارتباطات نادرست را کاهش می‌دهد. این تیم‌ها بیشتر بر شیوه‌های مختلف به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی تکیه می‌کنند و از طریق تعامل اجتماعی و حلقه‌های بازخورد سریع به جای روش‌های ساخت یافته منطقی، سعی در به اشتراک‌گذاری هر چه بیشتر دانش دارند.

با این حال، محدودیت‌های ذاتی و عمده‌ای در شیوه‌های مختلف تسهیم دانش توسط تیم‌های چابک وجود دارد. یادگیری در میان تیم‌ها تسهیل نمی‌شود و همچنین کارکرد تیم‌ها با اختلال مواجه می‌شود اگر با تیم‌های توزیع شده مواجه باشیم. تیم‌های چابک برای مواجهه با این چالش‌ها نه تنها به تسهیم دانش ضمنی خود می‌پردازند، بلکه از شیوه‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش صریح با سرعت بالا و حجم کم نیز استفاده می‌کنند همانند توسعه آزمون-محور (TDD)، اشتراک اسناد ضروری، استفاده از ویکی و نظام کسب آموزه‌ها از طریق جلسات مرور بر گذشته.

که در آن تیم‌های چالاک بنابر ماهیت کسب‌وکار توزیع و تقسیم می‌شوند که به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را نیز دشوار می‌کند. به منظور مرتفع کردن این چالش‌ها، به مکانیسمی بسیار سریع و کم‌حجم برای تبدیل دانش ضمنی به صریح در پروژه‌های نرم‌افزاری نیاز داریم. برخی از این مکانیسم‌ها در ادامه توضیح داده می‌شود.

- تیم‌های چابک باید دائماً تمرین کنند تا آموزه‌های به دست آمده را توسط جلسات مروری بر گذشته به سرعت کسب کنند و اطمینان حاصل کنند که این آموزه‌ها به دانش صریح تبدیل شده و مستند می‌شود و در محیطی تعاملی که قابل دسترس برای همه است، انتشار می‌یابد. محیط تعاملی می‌تواند یک وبسایت به‌اشتراک‌گذاری بسیار سریع و کم‌حجم باشد (همانند ویکی) که به عنوان مخزن دانش مشترک برای تیم عمل کند.

- اکثر اطلاعات کسب شده در اسناد مشخصات سنتی، همانند الزامات یا مشخصات معماری و طراحی، می‌تواند در قالب «سند مشخصات اجرایی» و به شکل تست کسب شود. هنگامی که رویکرد توسعه آزمون-محور (TDD) را اتخاذ می‌کنیم، در حقیقت به طور مؤثر مشخصات دقیق را بر مبنای تولید به‌هنگام (JIT) تعیین و تدوین می‌کنیم. در رویکرد TDD، ابتدا یک تست نوشته می‌شود، چه در سطح پذیرش / مشتری، چه در سطح توسعه‌دهنده نرم‌افزار، بدون آنکه نیاز به کدنویسی طولانی برای انجام قابلیت‌های نرم‌افزار باشد. این آزمون‌ها دو هدف عمده را برآورده می‌سازند: تعیین مشخصات، معماری و طرح سیستم و همچنین تأیید نسخه نهایی.





<http://cikm2017.org/>

بیست و ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و اطلاعات (۲۰۱۷) برگزار کننده: انجمن ماشین‌های محاسباتی (ACM) زمان و مکان برگزاری: ۶ تا ۱۰ Nov ۲۰۱۷ – سنگاپور

معرفی

- یکپارچه‌سازی و تجمیع (پردازش معنایی، منشأ داده، انبار داده، حریم خصوصی و امنیت، مدل‌سازی)
- زیرساخت‌ها (محاسبات ابری، محاسبات همراه با حجم زیاد داده، سیستم‌های پایگاه داده، نمایه‌سازی و فشرده‌سازی، معماری موتورهای جستجو)
- پردازش داده‌های خاص (متون چندزبانه، چندرسانه‌ای، جریان داده، داده‌های علمی، داده رسانه‌های اجتماعی)
- ادغام و یکپارچه‌سازی ساختارهای دانشی (پردازش زبان، تشخیص گفتار، چشم‌انداز کامپیوتری، بهره‌برداری از منابع خارجی)
- تحلیل (پردازش تحلیلی آنلاین، داده‌کاوی، یادگیری ماشینی، الگوریتم‌های تحلیلی مقیاس‌پذیر، تشخیص و ردیابی رویداد، شبکه‌های عصبی عمیق)
- دسترسی و بازیابی اطلاعات (جستجوی تک‌منظوره وب، پاسخ‌دهی به سؤالات و سیستم‌های گفتگو، مدل‌های بازیابی، پردازش درخواست‌ها، شخصی‌سازی، سیستم‌های پیشنهاد و فیلترینگ)
- ارائه اطلاعات (تجسم، خلاصه‌سازی، خوانایی، خروجی صدا)
- کاربر و رابط کاربری برای سیستم‌های داده و اطلاعات (تحلیل رفتار کاربر، طراحی رابط کاربر، شخصی‌سازی، تحلیل تعاملی، محاسبات قابل انتقال، رابط کاربری سخنان)
- جمعیت‌سازی و بهره‌برداری از منابع آنلاین
- ارزیابی (ارزیابی آنلاین و غیرآنلاین، مطالعه بهره‌ش‌ها)
- به کارگیری (سیستم‌های شهری، اطلاعات زیست‌دارویی و سلامت، امنیت، هوش کسب‌وکار، اطلاعات بحران، علوم اجتماعی محاسباتی، کشف مبتنی بر داده، رسانه‌های اجتماعی، جستجوی به یاد آورنده)

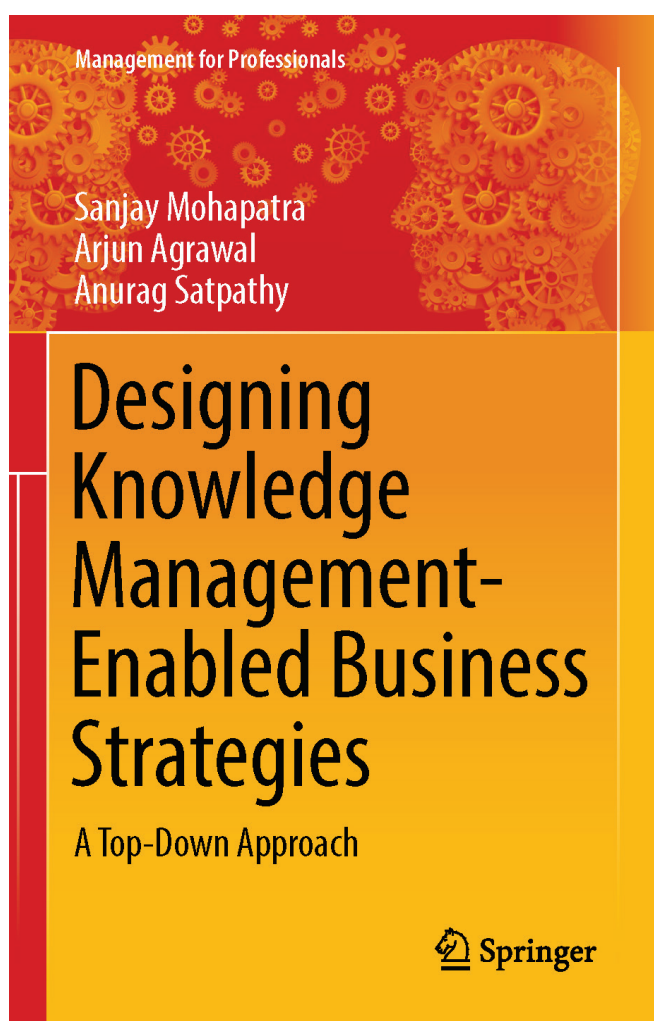
تم کنفرانس CIKM ۲۰۱۷، درباره «شهرهای هوشمند، ملت‌های هوشمند» است. موضوعات کنفرانس به طور استراتژیک در نقاط تلاقی پژوهش‌های صورت گرفته در مدیریت دانش، اطلاعات و داده قرار گرفته و به گونه‌ای منحصر به فرد فناوری‌ها و بینش‌های محقق‌کننده چشم‌انداز شهرهای هوشمند، ملت‌های هوشمند را برجسته می‌کند. این بینش‌ها توسط بسیاری از مناطق شهری در کشورهای مختلف، به اشتراک گذاشته می‌شود. کنفرانس CIKM، از اولین سال برگزاری خود (۱۹۹۲)، محققان پیشرو و توسعه‌دهندگان برجسته در حوزه‌های مدیریت دانش، بازیابی اطلاعات و پایگاه داده را با موفقیت گرد هم آورده است. محققان و سایر شرکت‌کنندگان در CIKM، از طریق انتشار مقالات، ارائه‌های رودر رو و بحث‌ها و گفتگوهای با کیفیت بالا در خصوص یافته‌های تحقیقات نظری و کاربردی، آینده مدیریت دانش را شکل می‌دهند و با شناسایی مشکلات چالش‌برانگیز پیش روی خلق سیستم‌های دانشی و اطلاعاتی پیشرفته، سعی دارند تا راه‌حل‌ها و رویکردهای روشنگران‌های برای این چالش‌ها فراهم نمایند. بنابراین کنفرانس سعی دارد سنت ترویج تعامل میان حوزه‌های مختلف از طریق برنامه‌های گسترده و میان رشته‌ای در کنفرانس را ادامه دهد و به برگزاری کارگاه‌های آموزشی، مشاوره، دعوت از سخنرانان کلیدی صنعت، پرداخته و از طریق چاپ پوستر و مقالات پژوهشی، ارائه‌ها و برگزاری مسابقات و دیگر رویدادهای خاص، به این هدف دست یابد.

محورهای کنفرانس عبارتند از:

- کسب و پردازش داده و اطلاعات (داده‌های خزنده، کیفیت داده‌ها، امنیت داده)



ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



عنوان کتاب: طراحی استراتژی‌های کسب و کار مبتنی بر مدیریت دانش / رویکرد از بالا به پایین

مؤلفان:

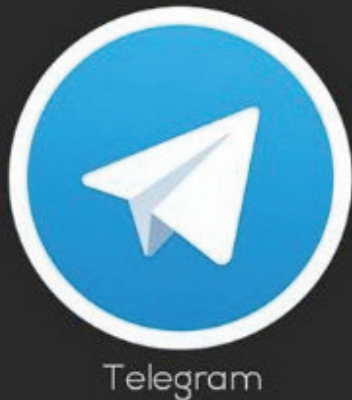
Sanjay Mohapatra • Arjun Agrawal • Anurag Satpathy

انتشارات: Springer، ۲۰۱۶

معرفی

این کتاب رویکردی عملی به منظور طراحی و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش فراهم می‌کند. در این کتاب توضیح داده می‌شود که چگونه استراتژی مدیریت دانشی طراحی کنیم که اهداف کسب‌وکار را در راستای سرفصل‌های مدیریت دانش تنظیم نماید. این کتاب همچنین رویکردی برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌دهد به گونه‌ای که پایداری و تداوم طرح مدیریت دانش را تضمین نماید. تمامی مفاهیم و اجزای اصلی مدیریت دانش و همچنین گام‌های لازم برای طراحی استراتژی در این کتاب پوشش داده می‌شود. کتاب هم برای مبتدیان و هم برای متخصصان مفید خواهد بود. مدیریت دانش رشته‌ای است که رویکردی یکپارچه برای شناسایی، کسب، ارزیابی، بازیابی و به اشتراک‌گذاری تمامی دارایی‌های اطلاعاتی سازمان ارائه می‌دهد. دارایی‌ها ممکن است شامل پایگاه‌های داده، اسناد، سیاست‌ها، رویه‌ها و تجربه و تخصص قبلی هر یک از اعضای سازمان را شامل شود که تحت مالکیت سازمان قرار نداشته‌اند. دانش نیز در حقیقت به روند یادگیری این نتایج حاصل از تجربه اعضای سازمان اطلاق می‌شود که در اذهان کارکنان نهفته است. دانش عمده‌تر از طریق تفکر انتقادی، تماشای دیگران و مشاهده نتایجی که دیگران دست یافته‌اند به دست می‌آید. این مشاهدات بعداً الگویی را شکل می‌دهد که به طور کلی قابل تبدیل به دانش هستند. بدین معنا که دانش تنها زمانی شکل می‌گیرد که داده‌های تولید شده از طریق تجربه یا مشاهده، طبقه‌بندی شده و سپس

الگوهای اطلاعاتی حاصل، خرد کلی را بسازند. بنابراین انتشار، توزیع و پذیرش نتایج دانشی از فاکتورهای کلیدی در مدیریت دانش هستند. هرم دانش مفاهیم معمول در تبدیلات دانشی را نشان می‌دهد که داده به اطلاعات و سپس دانش تبدیل می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها در مدیریت دانش حاصل و تبدیل آن به منافع کسب‌وکار با مشکل مواجه‌اند. کتاب «طراحی استراتژی‌های کسب و کار مبتنی بر مدیریت دانش» سعی دارد چگونگی انجام این کار را توضیح دهد.



کانال رسمی مشاوران
مدیریت دانش ایران
بر روی شبکه تلگرام

@iranKMconsulting

به نام خالق لوح و قلم

مدیریت دانش فردی و سازمانی، از الزامات عصر حاضر و جزء اصلی‌ترین شاخص‌های موفقیت و عامل بقای سازمان‌ها است. لزوم وجود شبکه‌ای از اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت دانش، در کنار متخصصان پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان‌های ایرانی، ما را برآن داشت تا کانال رسمی «مشاوران مدیریت دانش ایران» را جهت اطلاع‌رسانی پیرامون موضوعات روز و همچنین به اشتراک گذاری تجربیات پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های داخلی و خارجی راه اندازی نماییم. بر این اساس، جهت پربارتر شدن هر چه بیشتر این کانال، لینک زیر جهت عضویت شما و همچنین ارسال آن برای دوستان و همکاران درج گردیده است.

<https://telegram.me/iranKMconsulting>

با تشکر

مشاوران توسعه آینده



مشاوران مدیریت دانش ایران
telegram.me/iranKMconsulting

مدیریت دانش موفق، به
سیستم‌های کامپیوتری پیشرفته
و اسناد مکتوب انبوه احتیاج
ندارد، بلکه موفقیت مدیریت
دانش حاصل انتقال و اشتراک
دانش در تعاملات میان افراد
سازمان است.

توماس داونپورت



<http://mta.co.ir>

