

مطالعات مدیریت دانش

"It's not about the money..."

مرداد ماه ۱۳۹۹

۰۲۱-۴۴۹۷۴۵۲۳

@iranKMconsulting

mta.co.ir





مدیرمسئول: نوید نظامتی
سردبیر: امیر خسروانی

هیأت تحریریه

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- هدی عباسی
- حامد کوچک پور
- زهرا اسلامی
- محمدحسن بختیاری
- سحر یاقوتی
- مرتضی حسنی
- مهرناز قربانی
- ساسان کزازی

دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir



ویراستاز: هدی عباسی
طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی

عدم موفقیت پاداش‌های مالی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش	۴
ارزش‌های ناشی از تکنولوژی‌های مدیریت دانش	۶
بازاریابی برای مدیریت دانش	۹
چه تفاوتی میان مدیریت دانش و مدیریت محتوا وجود دارد؟!	۱۱
الزامات پیاده‌سازی / طراحی مدیریت دانش در بخش دولتی	۱۳
مروری بر طرح مستندسازی درس‌آموخته‌ها و راهکارهای برتر مدیریت طرح‌های توسعه‌ای ۱۲ تا ۲۴	۱۶
پارس جنوبی	
۵ اصل جهان شمول برای مدیریت دانش	۱۹
معمار مدیریت دانش	۲۱
منتخبی از برترین نرم‌افزارهای بین‌المللی مدیریت دانش	۲۵
راهکارهایی برای ارتقا به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	۲۹
کنفرانس مدیریت دانش	۳۲
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۴

امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه



عدم موفقیت پاداش‌های مالی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش

امتیازات و پاداش‌های سازمانی برای ایجاد انگیزه در کارکنان، باید بادقت انتخاب شده و بسیار محتاطانه مورد استفاده قرار بگیرند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌های بین‌المللی، به منظور افزایش مشارکت افراد و انگیزه آن‌ها جهت ثبت دانش در پایگاه دانشی سازمان، از پاداش مالی استفاده می‌کرد. اما پیش از ارزیابی‌های سالانه و بررسی میزان مشارکت کارکنان متوجه شد که حجم بسیار زیادی از اطلاعات ناکارآمد در این سیستم ذخیره شده و کارکرد آن را با مشکل روبرو کرده است.

می‌توان گفت روش‌های مؤثرتری برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات وجود دارد که کمترین هزینه را برای سازمان به دنبال خواهد داشت. به عنوان مثال، مهم‌ترین دلیل مشارکت ۲۵۰۰۰ تکنسین خدماتی Xerox در بانک اطلاعاتی شرکت 'Eureka'، کسب اطلاعات به روز و جدید در موضوع تعمیرات و نگهداری است. همچنین به عقیده کارول کینزی گومن، رئیس شرکت مشاوره کینزی^۱، کسب تخصص کافی و شناخت افراد در سازمان انگیزه بسیار خوبی برای مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش است.



۱. Eureka یک شبکه بین‌المللی است که طی توافقی در سال ۱۹۸۵، با مشارکت ۱۸ کشور به منظور تقویت حس رقابت و مشارکت شرکت‌های اروپایی و نیز افزایش همکاری‌های لازم در زمینه تحقیق و توسعه راه‌اندازی شد.

۲. یک شرکت مشاوره سرمایه انسانی در برکلی، کالیفرنیا

سندی ماوسلی، سخنگوی زیراکس می گوید: «اگرچه در آغاز اجرای برنامه Eureka پیشنهاد جوایز مالی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان، توسط سازمان های مختلف مورد قبول واقع نشد، اما در صورت اجرای این پیشنهاد نیز نتیجه مورد انتظار از آن کسب نمی شد. در واقع، انگیزه کارکنان برای مشارکت در Eureka، شناخت خبرگان مشابه خود برای همکاری در جهت حل مشکلات بسیار دشوار در سازمان است».

باتوجه به مثال های بالا، این نکته وجود دارد که پیوند مستقیم پاداش های مالی با اشتراک و انتشار دانش در سازمان، منجر به اندوخته بسیار زیادی از اطلاعات و داده های بی کیفیت می شود.

در مثالی دیگر، از زبان نیک میلتن مشاور مدیریت دانش، نقل شده که مدیر یکی از شرکت های بزرگ، به منظور ارزیابی کارکنان سازمان خود شاخصی تحت عنوان "ثبت ۱۰ دانش در پایگاه دانش" را در نظر گرفته بود. این امر موجب انتشار سالانه یک میلیون دانش در شرکتی با بیش از ۱۰۰۰۰۰ کارمند شد. بنابراین بدون استفاده از سیستم طبقه بندی دانش (ارزیابی دانش های ثبت شده)، افزایش بیش از حد دانش ها (معمولاً بی ربط)، سیستم را کاملاً مختل کرده و امکان دسترسی به دانش های مفید توسط کارکنان را به شدت کاهش می دهد.

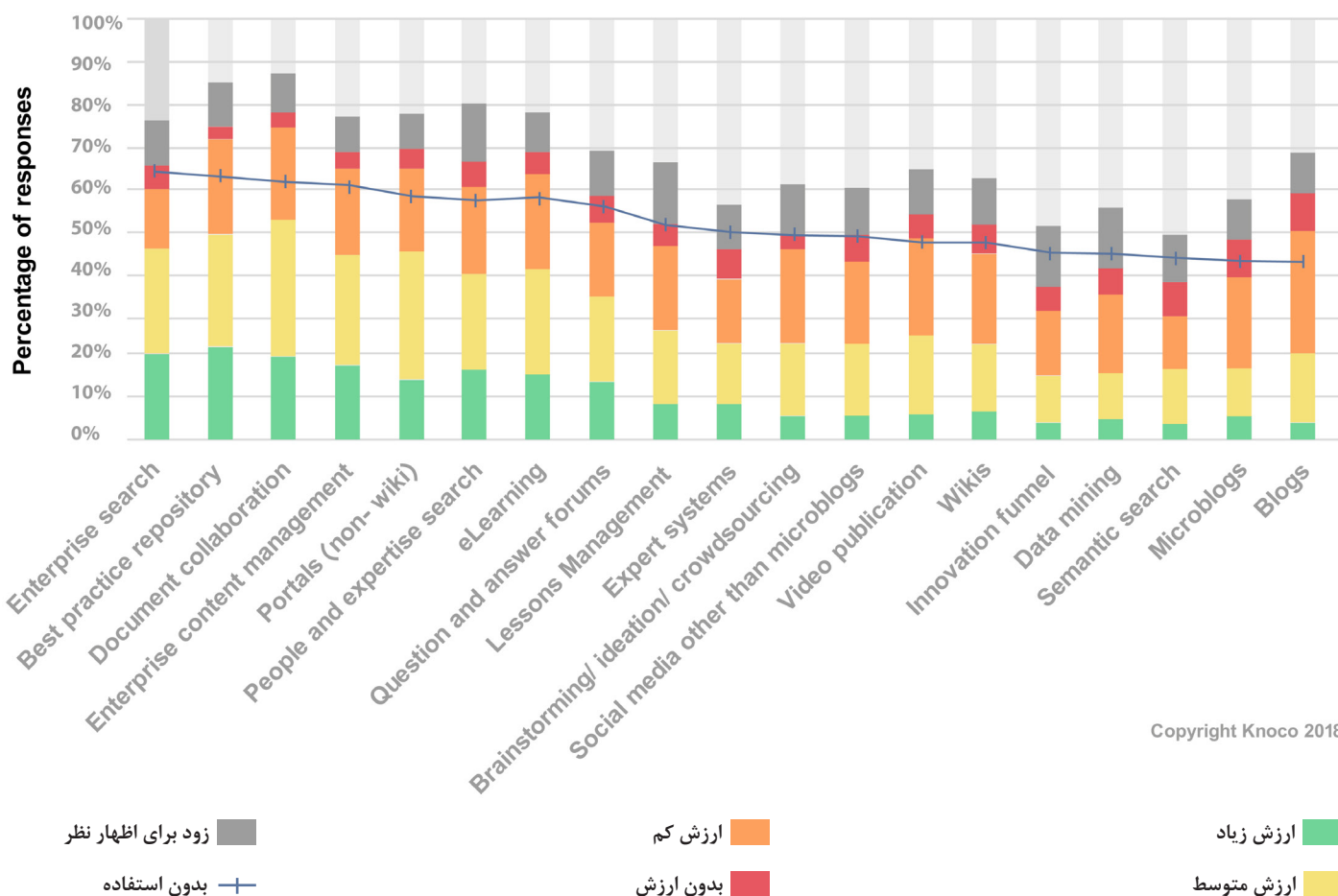
پاداش های مالی ممکن است در همان مراحل اولیه اجرای مدیریت دانش مزایای خوبی را به همراه داشته باشد، اما پس از زمان بسیار کوتاهی، پرداخت پاداش های مالی به کارکنان در ازای ثبت و به اشتراک گذاری دانش، کارکرد پایگاه دانش شما را به شدت کاهش خواهد داد و با ذخیره دانش های غیر مرتبط و بی کیفیت، عملاً بهره وری مورد انتظار از سیستم محقق نخواهد شد.

منبع: http://www.nickmilton.com/2020/07/its-not-about-money-why-financial.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=linkedin



ارزش‌های ناشی از تکنولوژی‌های مدیریت دانش

در نمودار زیر، نتایج نظرسنجی که توسط شرکت Knoco در سال ۲۰۱۴ و ۲۰۱۷ انجام شده است نمایش داده می‌شود. این نمودار بر اساس میزان استفاده و مزایای ایجاد شده از تکنولوژی‌های مدیریت دانش ترسیم شده است.



از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی خواسته شد تا منافعی که هر کدام از تکنولوژی‌ها برای برنامه‌های مدیریت دانش آن‌ها ایجاد کرده است را با یکی از گزینه‌های زیر انتخاب کنند.

- ارزش زیاد
- ارزش متوسط
- ارزش کم
- بدون ارزش
- برای اظهار نظر زود است
- استفاده نمی‌کنیم

۵۱۳ نفر در این نظر سنجی شرکت کردند. پاسخ‌ها به ما این امکان را می‌دهد که نه تنها میزان استفاده از تکنولوژی‌ها را بررسی کنیم بلکه ارزش افزوده ناشی از آن‌ها (از طریق میانگین وزنی ۴ مورد اول) را نیز در نظر بگیریم.

در نمودار مذکور، تکنولوژی‌ها بر اساس ارزش ایجادشده توسط آنان نمایش داده شده و درصد هر کدام از جواب‌ها مشخص شده است. قسمت بالایی خاکستری تیره، درصد استفاده از این تکنولوژی‌ها را نشان می‌دهد (یا به عبارتی قسمت خاکستری روشن، افراد و سازمان‌هایی را نشان می‌دهد که از این تکنولوژی استفاده نمی‌کنند). قسمت بالایی رنگ سبز، درصد افرادی را نمایش می‌دهد که اعتقاد دارند این تکنولوژی ارزش بالایی برای برنامه‌های مدیریت دانش آن‌ها ایجاد کرده است.

در ادامه این تکنولوژی‌ها بر اساس میزان استفاده و میزان ارزش ایجادشده دسته‌بندی شده‌اند.

ردیف	براساس میزان استفاده	براساس ارزش ایجادشده
۱	Document collaboration	Enterprise search
۲	Best practice repository	Best practice repository
۳	People and expertise search	Document collaboration
۴	Portals (non-wiki)	Enterprise content management
۵	eLearning	Portals (non-wiki)
۶	Enterprise content management	People and expertise search
۷	Enterprise search	eLearning
۸	Question and answer forums	Question and answer forums
۹	Blogs	Lessons Management
۱۰	Lessons Management	Expert systems
۱۱	Video publication	Brainstorming/ideation/crowdsourcing
۱۲	Wikis	Social media other than microblogs
۱۳	Brainstorming/ideation/crowdsourcing	Video publication
۱۴	Social media other than microblogs	Wikis
۱۵	Microblogs	Innovation funnel
۱۶	Expert systems	Data mining
۱۷	Data mining	Semantic search
۱۸	Innovation funnel	Microblogs
۱۹	Semantic search	Blogs

این نتایج به ما چه می‌گوید؟

نمودار و لیست ارائه شده، میزان استفاده از تکنولوژی‌های مختلف و ارزش ایجاد شده توسط آن‌ها را در قالب برنامه‌های مدیریت دانش نشان می‌دهند. از نتایج حاصل شده از نمودار می‌توان به همبستگی زیاد و ارتباط مستقیم بین میزان استفاده و ارزش ایجاد شده توسط آن تکنولوژی اشاره کرد. بنابراین تکنولوژی‌هایی که ارزش افزوده بالاتری ایجاد کنند، بیشتر نیز مورد استفاده شرکت‌ها قرار خواهند گرفت. دلیل استفاده مکرر از تکنولوژی‌های موجود در بالای لیست، دو شاخص تسهیل جریان دانش و اطلاعات و ایجاد ارزش افزوده بالاتر برای سازمان می‌باشد. بالعکس کمبود جریان دانش و اطلاعات و ارزش افزوده کمتر در تکنولوژی‌های موجود در پایین لیست، به مرور زمان سبب کاهش میزان استفاده از این تکنولوژی‌ها شده است.



ما می‌توانیم به دنبال پیدا کردن تکنولوژی‌هایی "با ارزش عملکردی مطلوب" باشیم و تکنولوژی‌های "با ارزش عملکردی نامطلوب" را حذف کنیم. بر اساس این استدلال، دو تکنولوژی Enterprise Search و Expert System جزء تکنولوژی‌های با عملکرد مناسب هستند که میزان ارزش ایجاد شده توسط آنان ۶ رتبه بالاتر از میزان استفاده از آنان است و به همین ترتیب Blog که میزان ارزش ایجاد شده توسط آن ۱۰ رتبه پایین‌تر از میزان استفاده از آن بوده و به عنوان تکنولوژی با عملکرد ضعیف شناخته می‌شود. البته این به معنی عدم خلق ارزش Blog نیست بلکه به این معنی است که روش استفاده از این ابزار نمی‌تواند ارزش قابل انتظار از آن را ایجاد کند.

در سال ۲۰۱۷ هم نتایج مشابه سال ۲۰۱۴ با تفاوت‌های اندکی به دست آمد. تکنولوژی‌های Microblog و Video Publication بیشترین استفاده را بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۷ داشته و تکنولوژی Innovation funnel بیشترین میزان کاهش نسبت به سال ۲۰۱۴ را داشته است.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2020/01/what-technologies-are-used-for-km-and.html>

هدی عباسی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



بازاریابی برای مدیریت دانش

مدیر دانش فروشنده‌ای است که مفهوم مدیریت دانش را به یک سازمان می‌فروشد و هر فروشنده باید بازار و مشتری خود را بشناسد. زمانی که بازاریابی داخلی مدیریت دانش در سازمان شما آغاز می‌شود و شما به دنبال جلب حمایت کارکنان خود در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش هستید، سه دسته مخاطب وجود دارد که باید برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید.

یک نفر از هر پنج نفر به طور غریزی مدیریت دانش را "مے‌پذیرد"

حدود ۲۰٪ کارکنان سازمان از ابتدا حامیان ایده پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند. واکنش آن‌ها به مدیریت دانش یک "بله" مشتاقانه است و زمانی که با تعدادی از کارکنان درباره مدیریت دانش صحبت می‌کنید، توجه ۲۰٪ از مخاطبان را جلب خواهید کرد. این ۲۰٪ متحد شما، حامیان شما و پذیرندگان اولیه پروژه مدیریت دانش خواهند بود.

YEAH

Maybe

Nope

۶۰ درصد کارکنان به مدیریت دانش "اهمیت نمی‌دهند"

این افراد مدیریت دانش را درک نکرده و پاسخ آن‌ها به این پروژه "شاید" است. اگر اجرای مدیریت دانش برای این دسته از کارکنان اجباری باشد، به عنوان بخشی از کارشان در نظر گرفته شود یا سایر همکارانشان آن را بپذیرند، این افراد هم در برنامه مدیریت دانش مشارکت خواهند کرد. اما اگر آن‌ها مجبور به اجرای مدیریت دانش نبوده یا اجرای برنامه برای افراد داوطلبانه یا جزئی از برنامه‌های تشویقی باشد، تمایلی به انجام مدیریت دانش ندارند. این گونه افراد فقط در جهت انجام وظایف روزمره خود گام برمی‌دارند بنابراین ما باید مدیریت دانش را به عنوان "بخشی از شغلشان" تعریف کنیم.

یک نفر باقی مانده از هر ۵ نفر، کسانی هستند که مدیریت دانش را "نمی‌پذیرند".

این دسته از افراد گروه "نه" در سازمان هستند و مدیریت دانش را عاملی برای تلف کردن زمان یا راهی برای "تصاحب دانش و ایده‌هایشان" می‌دانند. این افراد در برابر مدیریت دانش مقاومت خواهند کرد، مگر اینکه پذیرش آن اجتناب‌ناپذیر بوده و به طور کامل جزئی از مدیریت عملکرد سازمان قرار گیرد تا جایی که در صورت امتناع از به اشتراک‌گذاری دانش خود، متحمل زیان شوند. نتایج حاصل شده از این تحلیل در زیر اشاره می‌شود:

در درجه اول، اگر مدیریت دانش را از سطوح پایین پیاده‌سازی کنید (Bottomup)، تنها می‌توانید ۲۰٪ از کارکنان را راضی به اجرای مدیریت دانش کنید.

اگر شما برخی از ابزارهای جدید مدیریت دانش را معرفی کنید و به افراد زمان و فضا دهید تا از آن‌ها استفاده کنند، تنها در بین ۲۰٪ از کارکنان شاهد بروز رفتارهای مدیریت دانش می‌شوید و علی‌رغم اجرای پروژه‌های موثر، به دلیل عدم علاقه‌مندی مخاطبان به جایی نخواهید رسید. در این رویکرد طرفداران مدیریت دانش یک حباب مدیریت دانش ایجاد می‌کنند و شما به بقیه سازمان دسترسی نخواهید داشت، بنابراین ۸۰٪ دانش سازمان هم‌چنان دست‌نخورده باقی می‌ماند.

در درجه دوم، برای راهبری پروژه باید از ۲۰٪ افراد علاقه‌مند به مدیریت دانش استفاده کنید.

مدیریت ارشد سازمان نباید انتظار یا الزام مدیریت دانش را در بین کارکنان ایجاد کند، مگر اینکه به ارزش افزوده حاصل از آن باور داشته باشد. بنابراین در پیاده‌سازی مدیریت دانش از ۲۰٪ کسانی استفاده کنید که حامیان شما و پذیرندگان اولیه برنامه مدیریت دانش هستند و مسئولیت هدایت پایلوت پروژه، خلق مزایا و انجام مطالعات پژوهشی جهت متقاعد کردن مدیریت ارشد سازمان را برعهده دارند. این افراد می‌توانند متولیان اجرای مدیریت دانش را در مسیر اقناع دیگران همراهی کرده و به عنوان منبعی برای گام بعدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شوند.

در نهایت، مسیر زمانه طے می‌شود که مدیریت دانش را تبدیل به فرآیندی اجتناب‌ناپذیر کنید.

اگر سازمان متعهد به مدیریت دانش باشد، ۲۰٪ از کارکنانی که تمایلی به اجرای پروژه ندارند، باید بدانند که در صورت اجتناب و یا اختلال در راه اجرای برنامه مدیریت دانش، آینده آن‌ها در سازمان به خطر می‌افتد. اگر مدیریت دانش را فرآیندی اختیاری و داوطلبانه در نظر گرفته و هیچگونه مصوبه و رویه‌ای جهت پیگیری نحوه اجرای آن نداشته باشید، ۶۰٪ کارکنان از انجام آن اجتناب می‌کنند. در صورت تداوم این رویه نیز به جز علاقه‌مندان اولیه کسی در پیاده‌سازی مدیریت دانش با شما همکاری نمی‌کند.

این میزان ممکن است شرکت به شرکت متفاوت بوده و همیشه ۲۰٪، ۶۰٪، ۲۰٪ نباشد. در یک شرکت پیشرو، ممکن است این نسبت ۴۰٪، ۵۵٪، ۵٪ و در یک شرکت سنتی یا بخش‌های دولتی ۵٪، ۵۰٪، ۴۵٪ باشد. با این حال نقاط عطف سازمان جهت پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در آنجا خواهند بود و باید به آن توجه کرد. جالب است بدانید اگر صرفاً برای علاقه‌مندان اولیه پروژه را اجرا و راهبری کنید، بازخورد مثبت زیادی دریافت خواهید کرد اما این موضوع در دراز مدت شما را به موفقیت نمی‌رساند.

منبع: <http://www.nickmilton.com/2019/06/marketing-km-in-your-organisation-know.html>



چه تفاوتی میان مدیریت دانش و مدیریت محتوا وجود دارد؟!

سیستم‌های مدیریت محتوا (SMC) و مدیریت دانش (SMK) با ایجاد، مدیریت و انتشار اطلاعات سر و کار دارند. ویژگی‌های کلیدی این دو سیستم، در نگاه اول شبیه به هم به نظر می‌رسند اما با این حال، بین SMK و SMC تفاوت‌های اساسی به‌ویژه در نحوه جریان اطلاعات از طریق فرآیندهای مرتبط با توسعه و انتشار آن وجود دارد. دانستن این تفاوت‌ها، راهنمای مناسبی در جهت انتخاب راه‌حل مناسب و منطبق با نیازهای سازمان است.

در هنگام مواجهه با چالش‌ها و جستجو برای انتخاب ابزار مناسب مدیریت اطلاعات، تفاوت مدیریت محتوا و مدیریت دانش پررنگ‌تر می‌شود. اصولاً مدیریت محتوا یک منبع جامع اطلاعاتی است که اهداف مدیریت دانش را در راستای مدیریت روش‌مند اطلاعات و با توجه به مزیت‌های رقابتی سازمان، برای بهبود بهره‌وری و افزایش کارآمدی دانش به اشتراک‌گذاری شده؛ تقویت می‌کند.



کسب دانش در مقایسه با خلق آن

کسب دانش کلیدی کسب‌وکار، می‌بایست به عنوان یک فعالیت در کارهای روزانه در نظر گرفته شود و نباید به‌عنوان بخشی از یک فرآیند مجزا باشد. کسب این اطلاعات تنها در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ایجاد محتوا جز فرآیندهای کاری در نظر گرفته شده باشد و یکپارچه‌سازی کامل آن با سیستم‌های موجود به آسانی صورت پذیرد. به‌عنوان مثال، یک مشتری باید بتواند به راحتی راه‌حل جدیدی را از طریق محیط MRC ارائه کند. به همین ترتیب، اطلاعات موجود در موضوعات الکترونیکی و پست‌های انجمن‌ها می‌توانند به صورت سیستماتیک برای ایجاد دانش جدید جمع‌آوری شوند.

مدیریت یا تدوین مسیر کنونی انتقال دانش

در محیطی که بر جذب دانش تأکید دارد، توانایی انتقال اطلاعات به فرد یا تیم‌های مناسب، اهمیت بیشتری پیدا کرده و نقش مدیریت اطلاعات دو چندان می‌شود.

در نتیجه این گونه برداشت می‌شود که برتری مدیریت دانش در مقایسه با مدیریت محتوا، بهره‌گیری مناسب از اطلاعات می‌باشد.

علاوه بر مواردی که با یکدیگر بررسی کردیم، مدیریت محتوا اطلاعات دسته‌بندی شده را با قابلیت جستجو ارائه نمی‌دهد اما مدیریت دانش بر اطلاعات دسته‌بندی شده مانند صفحات وب، سایت انجمن‌ها یا سایر سیستم‌ها تأکید دارد.

مدیریت محتوا معتقد است که کاربران می‌توانند برای دسترسی به اسناد مورد نیاز خود به منبع جامعی از اطلاعات که در ابتدا اشاره کردیم رجوع کنند، اما مدیریت دانش برای شناسایی اطلاعات مورد نیاز به یاری افراد آمده و با پیشنهاد راه‌هایی برای دستیابی به دانش مورد نیاز، به کاربران کمک می‌کند.

مدیریت محتوا شامل ایجاد، ذخیره و سازماندهی اطلاعات می‌شود در حالی که مدیریت دانش به چگونگی به اشتراک‌گذاری یا انتقال اطلاعات به کاربران با توجه به موضوع مورد نیاز آن‌ها، توجه دارد.

به طور خلاصه، ما در جهانی زندگی می‌کنیم که اطلاعات سریعتر از گذشته ایجاد و استفاده می‌شوند. امروزه مسیرهای انتقال دانش نقش حیاتی در کسب‌وکارها دارند و باید اطلاعات هدفمند و مهم در کسب‌وکار را به موقع ارائه دهند تا مشتریان و کارفرمایان خدمات سریع و کارآمدی را دریافت کنند.

با توجه مباحثی که بررسی کردیم، اطلاعات مورد نیاز در مدیریت پروژه‌ها، وبسایت‌ها و اسناد، به توسعه‌دهنده‌ای برای ایجاد و تیم فناوری اطلاعات برای حفظ آن احتیاج دارد؛ در نتیجه ایجاد قابلیت آسان برای استفاده کاربران و بازیابی اطلاعات مسئله مرتبط با مباحث دانشی تحت بسترهای نرم‌افزاری KMS، می‌تواند ارزشمند باشد.

منبع: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-content-management-and-knowledge-management>

محمد حسن بختیاری
کارشناس ارشد مدیریت دانش



الزامات پیاده‌سازی/طراحی مدیریت دانش در بخش دولتی

تخصیص منابع

از آنجا که مدیریت دانش تا حد زیادی نیازمند منابع انسانی، مالی و مادی است؛ مدیریت سازمان می‌بایست منابع ضروری را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تخصیص دهد. "تخصیص منابع" شامل تخصیص افراد حرفه‌ای و بودجه کافی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

ارتباطات

ایجاد و توسعه کانال‌های ارتباطی نظیر ارتباطات غیررسمی، ترویج فرهنگ پذیرش و تحمل خطا و در نهایت تعهد مدیریت ارشد در برابر رشد و توسعه سازمان.

فرهنگ

فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در خلق فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی بر روی اعتماد اثرگذار است و اعتماد سازمانی موجب ایجاد سه محرک جهت اشتراک‌گذاری دانش خواهد شد.

۱ تسهیم دانش یک معامله به مثل است و نتیجه تسهیم دانش به فرد باز می‌گردد.

۲ تسهیم دانش، باعث ارتقا و دیده شدن فرد خواهد شد.

۳ تسهیم دانش یک اقدام بشردوستانه است.

فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در خلق فرهنگ به اشتراک گذاری دانش ایفا می کند. فرهنگ سازمانی بر روی اعتماد اثرگذار است و اعتماد سازمانی موجب ایجاد سه محرک جهت اشتراک گذاری دانش خواهد شد.



مدیریت دانش نیازمند راهبری، تصمیم گیری قاطع و تهیه برنامه مدیریت تغییر از سوی مدیریت ارشد سازمان است. شاید بتوان گفت از آنجایی که مدیریت دانش از طریق مدیریت سازمان مقبولیت و مشروعیت گرفته و با استراتژی های سازمان هم راستا می شود، نیازمند حمایت و توجه مدیریت ارشد است.



شاخص های ارزیابی عملکرد که منجر به پاداش دهی در سازمان می شود می بایست توسط مدیر مربوطه بازبینی شده و معیارهای متناسب با فعالیت های مدیریت دانش به این سیستم ارزیابی افزوده شود. همچنین باید در نظر داشت که در صورت تخصیص پاداش مستقیم برای مدیریت دانش؛ این پاداش ها نباید پیش پا افتاده باشند.



ویر و پترسون دو محقق حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش، اذعان داشته اند که یکی از مهم ترین فاکتورهای شکست مدیریت دانش در سازمان، عدم وجود مسئولیت پذیری و نبود حمایت مدیریت ارشد سازمان است. پشتیبانی مدیریتی باید مداوم و مستمر باشد و در نظر داشتن این نکته خالی از اهمیت نیست که در صورت استفاده از مدیریت دانش به عنوان یک ابزار سیاسی در سازمان، امکان شکست آن بالا می رود.

ساختار و تشکیلات

ساختار سازمانی و سلسله مراتبی، نقش مهمی در تعیین نحوه توزیع قدرت، تصمیم‌گیری، میزان آزادی و موانع بین گروه‌های مختلف و افراد دارد. لذا تعیین یک ساختار سازمانی و متولی برای مدیریت دانش، بر خواست و تمایل کارکنان جهت خلق و تسهیم دانش موثر بوده و تعیین‌کننده نحوه راهبری برنامه مدیریت دانش است.



بنابراین می‌توان گفت: اگرچه تمام سطوح مدیریتی نقش موثری در سرنوشت مدیریت دانش سازمان دارند، اما شکست یا موفقیت مدیریت دانش وابستگی بالایی به مدیریت عالی و ارشد سازمان دارد.

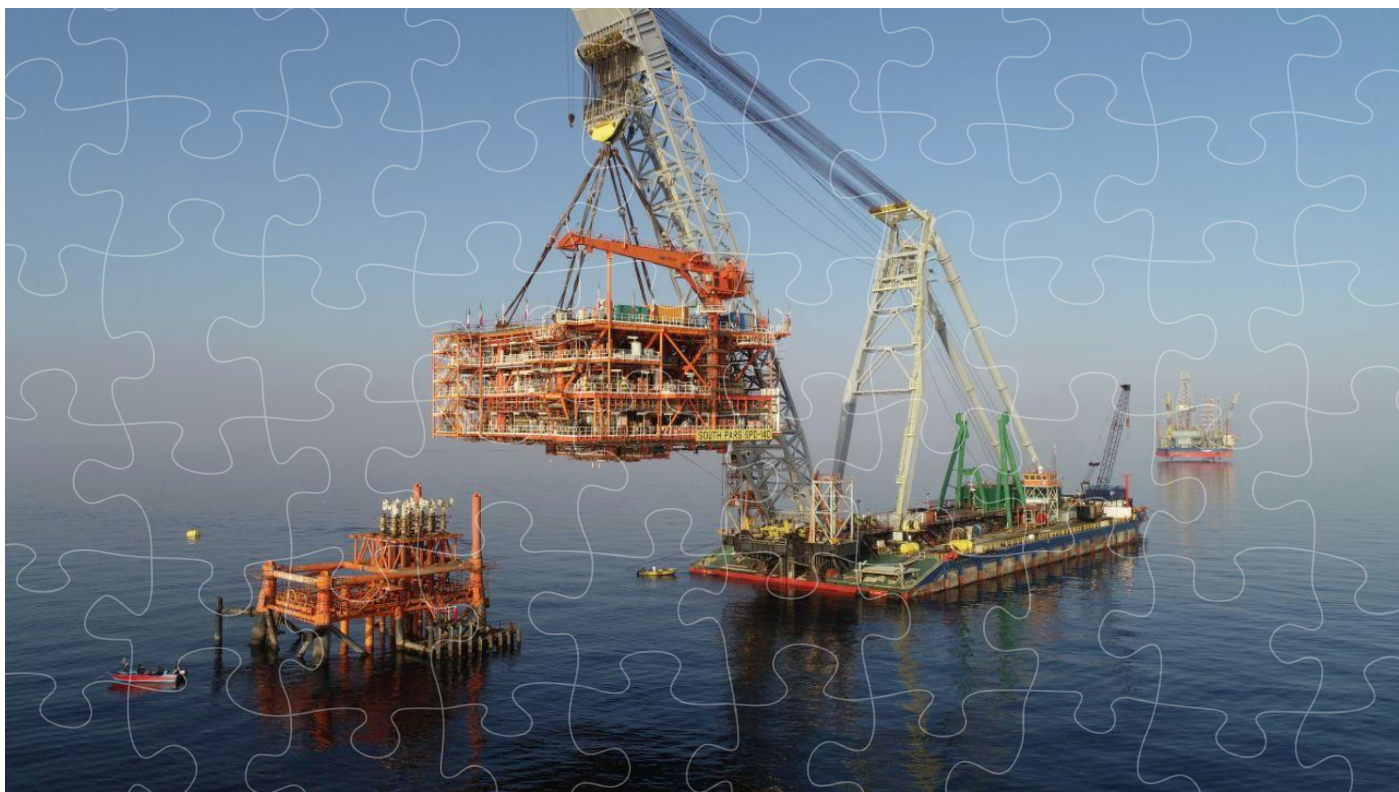
رهبری، منابع، برنامه‌ریزی، سیاست‌ها، فرهنگ سازمان و تعهدات عمومی بلند مدت همگی مؤلفه‌های لازم برای طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت مناسب و موفق در سازمان‌ها هستند.

منبع: Handbook of research on implementing knowledge management strategy in the public sector / Yousif Abdullatif Albastaki/2018



مروری بر طرح مستندسازی درس آموخته‌ها و راهکارهای برتر مدیریت طرح‌های توسعه‌ای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی

طرح مستندسازی درس آموخته‌ها و راهکارهای برتر مدیریت طرح‌های توسعه‌ای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی در اواخر سال ۱۳۹۶ با همت واحد پژوهش شرکت نفت و گاز پارس و با ابتکار مدیرعامل محترم سازمان آغاز شد. هدف کلی این طرح مستندسازی تجارب مدیریتی طرح‌های توسعه میدان گازی پارس جنوبی با رویکرد استخراج دانش انسان‌محور بوده است تا با اخذ دانش اعم از درس آموخته‌ها و تجارب، راهکارها، موفقیت‌ها و ناکامی‌ها و دیدگاه‌ها پیرامون موضوعات کلیدی مدیریتی پیش آمده در فازهای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی، از خبرگان فعال در این محدوده، مجموعه‌ای ارزشمند برای آیندگان به یادگار بگذارد.



برخی از مهم‌ترین اهداف مورد انتظار از اجرای طرح مستندسازی درس آموخته‌ها و راهکارهای برتر مدیریت طرح‌ها و پروژه‌های شرکت نفت و گاز پارس به شرح ذیل می‌باشد:

- مستندسازی تجارب مدیریتی طرح‌های توسعه میدان گازی پارس جنوبی (شامل فازهای ۱۲ تا ۲۴)؛
- توسعه و اشتراک‌گذاری دانش و درس آموخته‌های پروژه‌ها و جلوگیری از دوباره‌کاری؛
- تسهیل فرآیند دانش‌یابی و حداکثرسازی استفاده از دانش در بازه عمر آن؛

● تقویت فرهنگ به اشتراک گذاری دانش در میان خبرگان؛

● به روزرسانی شاخص های ارزیابی عملکرد پروژه ها؛

● تقویت یکپارچه سازی منابع دانشی برای تسهیل جستجوی منابع دانشی پراکنده در شرکت نفت و گاز پارس؛

● بهبود عملکرد و نتایج طرح ها و پروژه های آتی شرکت نفت و گاز پارس و پیشگیری از تکرار اشتباهات، با مشاهده عوامل مؤثر بر موفقیت ها و شکست ها؛

● زمینه سازی توانمندسازی دست اندرکاران طرح ها و پروژه های شرکت نفت و گاز پارس از طریق توسعه آموزش درس آموخته های پیشین.

این طرح مبتنی بر متدولوژی ها و تکنیک های مدیریت دانش پروژه نظیر، بازنگری بعد از عمل، انتقال دانش پروژه، کمک همکار، انجمن خبرگی، گروه های بحث و بسیاری دیگر، در ساختاری یکپارچه انجام گرفت. در طی این طرح، نزدیک به ۱۰۰ جلسه فردی و ۱۶۸۰ نفر-ساعت کارگاه های گروهی با حضور ده ها خبره و دست اندرکار پروژه، بیش از صد جلسه تحلیل و بررسی و ده ها جلسه بازبینی و نزدیک به چهارده هزار نفر-ساعت کار کارشناسی انجام شد.

طرح مذکور در شش فاز کلی شامل شناخت طرح ها و پروژه های فازهای توسعه میدان گازی پارس جنوبی، طراحی و پیاده سازی متدولوژی مدیریت دانش پروژه، تدوین ماتریس های تحلیلی، دانش های مدیریتی طرح ها، تدوین بسته های دانشی و گزارشات پروژه، تدوین نتایج جامع تجارب مدیریتی و مدیریت و کنترل پروژه به انجام رسیده است. خروجی نهایی طرح نیز به شرح زیر می باشد:

جلد اول

هدف از تدوین این کتاب، ارائه چکیده ای از فعالیت ها و نتایج طرح می باشد.

جلد دوم تا پنجم

درس آموخته های جمع آوری شده در فرآیند مستندسازی درس آموخته های

مدیریتی طرح توسعه فازهای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی را در حوزه های کلیدی مدیریتی پروژه در اختیار خوانندگان قرار می دهد. در هر فصل این خروجی به تحلیل وضعیت کلیه پروژه های مذکور در حوزه مدیریتی مورد نظر پرداخته شده و سپس درس آموخته ها به تفکیک آورده شده است. در پایان هر فصل نیز مجموعه ای از بایدها و نبایدهای مدیریتی به عنوان راهنمایی برای طرح های آتی برگرفته از درس آموخته های تدوین شده، ذکر شده است که طبیعتاً می تواند در کنار خبرگی های فنی و مدیریتی تصمیم گیران آینده شرکت نفت و گاز پارس ارزش افزوده ایجاد کند.

گنجینه تجارب طرح های توسعه ای پارس جنوبی

مستندسازی تجارب و درس آموخته های فازهای ۱۲ تا ۲۴

جلد دوم

مدیریت یکپارچگی، محدوده، زمان و هزینه پروژه





گنجینه تجارب طرح‌های توسعه‌ای پارس جنوبی
مستندسازی تجارب و درس‌آموخته‌های فازهای ۱۲ تا ۲۴
جلد سوم
مدیریت کیفیت و منابع پروژه



گنجینه تجارب طرح‌های توسعه‌ای پارس جنوبی
مستندسازی تجارب و درس‌آموخته‌های فازهای ۱۲ تا ۲۴
جلد چهارم
مدیریت ارتباطات، ریسک و تدارکات پروژه



گنجینه تجارب طرح‌های توسعه‌ای پارس جنوبی
مستندسازی تجارب و درس‌آموخته‌های فازهای ۱۲ تا ۲۴
جلد پنجم
مدیریت ذی‌نفعان پروژه، مدیریت فصول مشترک، استراتژی قرارداد و بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست



گنجینه تجارب طرح‌های توسعه‌ای پارس جنوبی
مستندسازی تجارب و درس‌آموخته‌های فازهای ۱۲ تا ۲۴
جلد ششم
رویکردهای اجرایی پروژه

اگرچه این روش در طرح‌های دیگری اجرایی شده بود، اما اجرای این متدولوژی در مقیاس مگا پروژه‌ها، تجربه‌ای کاملاً تازه برای مدیریت دانش در ایران بوده است که جز با همکاری تنگاتنگ تیم‌های کاری راهبری طرح از مدیرعامل محترم تا حوزه واحد پژوهش و فناوری شرکت نفت و گاز پارس، پیمانکاران اصلی فازهای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی و دانشگاه شهید بهشتی به‌عنوان مشاور مجری طرح ممکن نبود. بدون تردید حمایت ارزشمند مدیرعامل محترم شرکت نفت و گاز پارس، پدیدآورنده و تداوم‌بخش این طرح بود و اعضای تیم پروژه در واحد پژوهش و فناوری شرکت نفت و گاز پارس با حضور و اشراف دقیق در این پروژه، انطباق خروجی‌ها با اهداف طرح را تضمین نمودند.

تجربه مستندسازی درس‌آموخته‌ها و راهکارهای برتر مدیریت طرح‌های توسعه‌ای ۱۲ تا ۲۴ پارس جنوبی، تجربه‌ای بسیار پرفراز و نشیب اما دلچسب برای تیم مشاوران توسعه آینده بود. امید است اجرای این طرح بتواند اندکی از ارزش درس‌آموخته‌های میدان پارس جنوبی را نمایان کند.



۵ اصل جهان شمول برای مدیریت دانش

در ابتدای موضوع باید به این مسئله اشاره کرد که هیچ راه حل مشخص و تایید شده‌ای برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمانی با توجه به شرایط و ویژگی‌های خود، باید به دنبال راهکار و چارچوب خاصی باشد. اما هر یک از سازمان‌ها می‌توانند ۵ اصل جهانی را مورد توجه قرار دهند که ۴ مورد از این اصول در استاندارد ISO 10403 نیز اشاره شده است. باید توجه داشت که اصول ذکر شده تنها برای طراحی چارچوب مدیریت دانش است و برای استراتژی مدیریت دانش (چشم‌انداز) و اجرای مدیریت دانش (چگونگی توسعه چارچوب) مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. در ادامه به جزئیات اصول ذکر شده، اشاره می‌شود.

هم‌راستایی

چارچوب مدیریت دانش باید متناسب با نیازها و استراتژی سازمان باشد.

مدیریت دانش به دنبال بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. ارزش اصلی و بنیادین دانش، کمک به کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به منظور انجام کار بهتر، در زمان و هزینه کمتر است. بنابراین مطابق بند ۴,۳ استاندارد ایزو، چارچوب مدیریت دانش باید به ارائه دانش مطلوب به ذی‌نفعان در زمان و مکان مناسب به منظور ایجاد ارزش افزوده، متمرکز شود.

Collect/Connect

چارچوب مدیریت دانش باید شامل Collect/Connect باشد.

Collect/Connect دو بعد کلیدی در مدیریت دانش هستند که نشان‌دهنده دو مسیر بین مدیریت دانش و کاربر است. مسیر Connect به انتقال دانش از طریق ارتباط با افراد و دانش ضمنی متمرکز است و مسیر Collect به انتقال دانش از طریق جمع‌آوری اسناد و مدارک و بر دانش آشکار و مدون متمرکز است.

بند ۴,۳,۳ استاندارد ISO سازمان‌ها را به برقراری ارتباط و تعاملات انسانی و جمع‌آوری از طریق آشکارسازی دانش ضمنی در قالب اسناد، فیلم و غیره، ترکیب مستندات با یکدیگر و استفاده مجدد از دانش، ملزم می‌سازد.

Push and Pull

چارچوب مدیریت دانش باید به Push and Pull (عرضه و تقاضا دانش) بپردازد.

ایده‌آل‌ترین سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها برای بقای جریان دانش باید به عرضه و تقاضا دانش به طور همزمان توجه کنند. عرضه بدون تقاضا موجب انباشت دانش و نابودی ارزش آن می‌شود و تقاضا بدون عرضه، زودگذر و ناپایدار است. در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ به این مسئله اشاره نشده است.

چهارستون اصلی مدیریت دانش توجه به نقش‌ها، فرآیندها، فناوری و رهبری

به‌طور کلی ۴ محرک و عامل اصلی از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند که از آن به‌عنوان ۴ پایه یک میز یاد می‌شود. هیچ یک از عوامل بر دیگری ارجعیت نداشته و لازم است به تمامی آن‌ها به‌طور یکسان توجه شود.

فناوری

مانند پورتال‌ها، موتورهای جستجو، سیستم‌های مدیریت دروس آموخته و غیره

نقش‌ها

مانند رهبران انجمن‌های خبرگی، مدیران دانش و دانشکاران

فرآیند

مانند بازبینی پس از عمل، استخراج دانش و غیره

رهبری

مانند سیاست مدیریت دانش، معیارها، مشوق‌ها و غیره

نهادینه‌شدن

مدیریت دانش باید در ساختارهای سازمان نهادینه‌شود.

بسیاری از اقدامات مدیریت دانش عموماً در ساختار و چارچوب سازمان نهادینه نشده و به‌عنوان اقدامی مجزا توسط یک تیم مطرح می‌شوند و بقای آن‌ها تا زمانی است که تیم مورد نظر از آن اقدام پشتیبانی کند. در صورتی که باید رویکردهای مدیریت دانش در تمامی عناصر کسب‌وکار نهادینه شده و به‌عنوان یک فرهنگ و ارزش مهم در کسب‌وکار در نظر گرفته شود. مدیریت دانش را در الزامات پروژه قرار دهید. شناسایی و ثبت دروس آموخته پروژه را جزو الزامات اتمام پروژه و دریافت‌های مالی قرار دهید. کارشناسان متخصص سازمان را برای نظارت بر دانش شرکت به کار بگیرید. مکانیزم ارزیابی منابع انسانی، انگیزش و پاداش را بر پایه دانش قرار داده و رقابت ایجاد کنید. تمامی موارد فوق تغییرات سازمانیست که بر پایه دانش قرار می‌گیرد. ایزو ۳۰۴۰۱ به صراحت به این تغییرات اشاره کرده و معتقد است مدیریت عالی سازمان باید از ادغام الزامات سیستم مدیریت دانش در فرآیندهای تجاری و پروژه‌های سازمان پشتیبانی کند.

منبع: [http://www.nickmilton.com/2020/06/5-universal-principles-for-knowledge.html?utm_source=dlvr](http://www.nickmilton.com/2020/06/5-universal-principles-for-knowledge.html?utm_source=dlvr&utm_medium=linkedin)
.it&utm_medium=linkedin

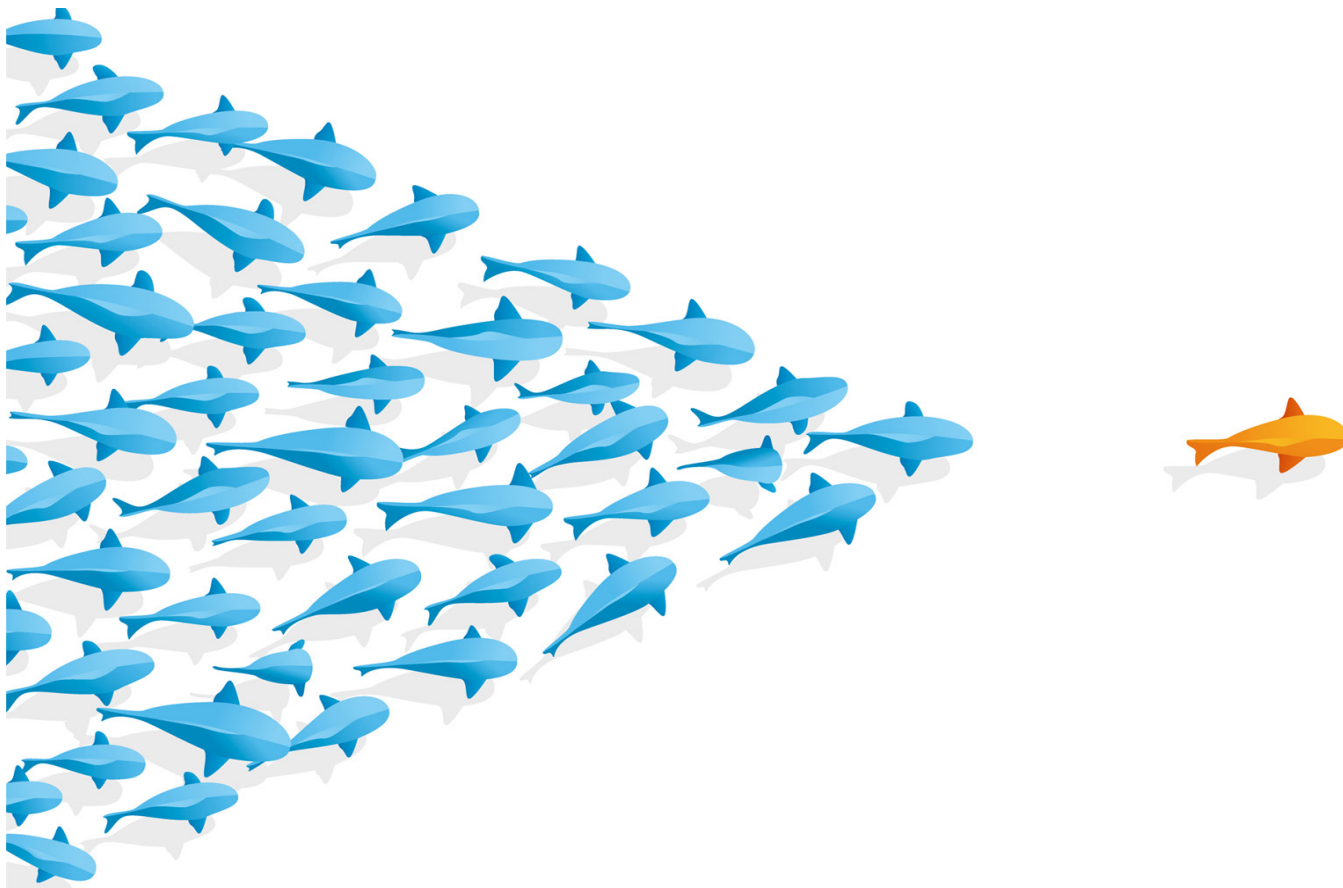
مرتضی حسنی
کارشناس ارشد مدیریت دانش



معمار مدیریت دانش

بی تردید مدیریت دانش در سازمان شما به یک رهبر نیاز دارد. این فرد که به عنوان «مدیر برنامه مدیریت دانش»، «متصدی مدیریت دانش» و «مدیر ارشد دانش» نیز شناخته می‌شود، مسئولیت اجرای مدیریت دانش در سازمان را بر عهده می‌گیرد، نقشی که پیروزی و شکست هر پروژه‌ای در گرو آن است. در شماره گذشته پیرامون تشکیل تیم مدیریت دانش، مطالبی تحت عنوان «معماری خشت اول» بیان شد. در این مقاله قصد داریم برای پرسش‌های زیر در رابطه با رهبری مدیریت دانش، پاسخی روشن ارائه دهیم.

- نقش اصلی رهبر مدیریت دانش چیست و پاسخگوی چه مواردی می‌باشد؟
- بهتر است رهبر مدیریت دانش از داخل سازمان انتخاب شود یا یک متخصص را استخدام کنیم؟
- برخورداری از چه شایستگی‌هایی برای رهبران مدیریت دانش ضروری است؟



رهبر مدیریت دانش قبل از هر چیز به عنوان معمار مدیریت دانش در سازمان، عهده‌دار طراحی و ارائه یک چهارچوب مدیریت دانش در محدوده کسب‌وکار شماست. چهارچوب ارائه شده باید ارزش‌های کسب‌وکار را حمایت کند و کارکنان و مدیران سازمان آن را به عنوان یک پشتیبان موثر در دستیابی به اهداف سازمانی بپذیرند. وی همچنین به عنوان مدیر پروژه، مسئول اجرا و استقرار این چهارچوب بوده و نماینده مدیریت دانش در سطح مدیران ارشد سازمان می‌باشد.

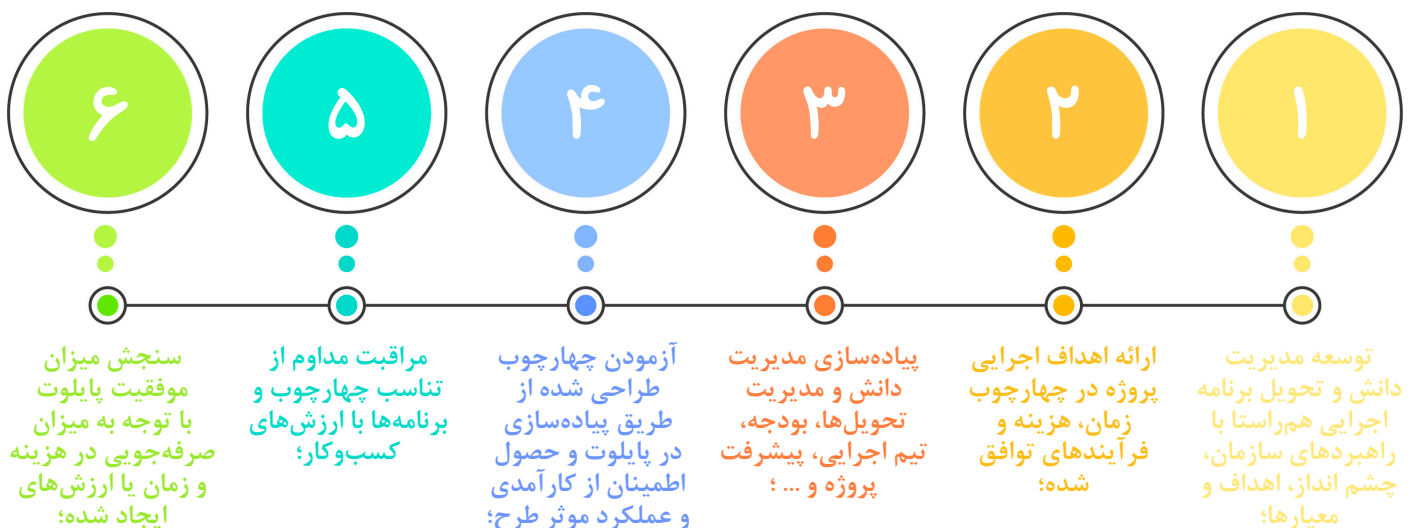
رهبر مدیریت دانش در طول برنامه پیاده‌سازی پاسخ‌گوی موارد زیر خواهد بود:

- توسعه مدیریت دانش و تحویل برنامه اجرایی هم‌راستا با راهبردهای سازمان، چشم‌انداز، اهداف و معیارها؛
- ارائه اهداف اجرایی پروژه در چهارچوب زمان، هزینه و فرآیندهای توافق شده؛
- پیاده‌سازی مدیریت دانش و مدیریت تحویل‌ها، بودجه، تیم اجرایی، پیشرفت پروژه و ...؛
- آزمودن چهارچوب طراحی شده از طریق پیاده‌سازی در پایلوت و حصول اطمینان از کارآمدی و عملکرد موثر طرح؛
- مراقبت مداوم از تناسب چهارچوب و برنامه‌ها با ارزش‌های کسب‌وکار؛
- سنجش میزان موفقیت پایلوت با توجه به میزان صرفه‌جویی در هزینه و زمان یا ارزش‌های ایجاد شده؛

نقش اصلی رهبر مدیریت دانش

رهبر مدیریت دانش قبل از هر چیز به عنوان معمار مدیریت دانش در سازمان، عهده‌دار طراحی و ارائه یک چهارچوب مدیریت دانش در محدوده کسب‌وکار شماست. چهارچوب ارائه شده باید ارزش‌های کسب‌وکار را حمایت کند و کارکنان و مدیران سازمان آن را به عنوان یک پشتیبان موثر در دستیابی به اهداف سازمانی بپذیرند. وی همچنین به عنوان مدیر پروژه، مسئول اجرا و استقرار این چهارچوب بوده و نماینده مدیریت دانش در سطح مدیران ارشد سازمان می‌باشد.

رهبر مدیریت دانش در طول برنامه پیاده‌سازی پاسخ‌گوی موارد زیر خواهد بود:



رهبر مدیریت دانش پیشگام و نقش اول مدیریت دانش در سازمان است. وی باید اطمینان حاصل کند که مدیریت دانش توسط ذی‌نفعان اصلی درک شده و به عنوان یک فعالیت مهم و با ارزش شناخته می‌شود.

پس از پیاده‌سازی مدیریت دانش، رهبر مدیریت دانش مسئول حفاظت از دستاوردها، نظارت و ارزیابی مستمر فعالیت‌های مدیریت دانش است. در این دوره باید هم‌راستایی برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های سازمان و ارزش‌های کسب‌وکار تایید شود.

انتخاب مدیریت دانش یا استخدام یک متخصص؟

آیا بهتر است که از یک مدیر دانش داخلی علی‌رغم تجربه کمی که در مدیریت دانش دارد استفاده کنید یا یک متخصص مدیریت دانش را برای این کار استخدام کنید؟ مدیریت دانش با اینکه در مفهوم بسیار ساده به نظر می‌رسد؛ در پیاده‌سازی بسیار پیچیده و دشوار است. پیاده‌سازی مدیریت دانش یک تغییر فرهنگی است و تغییر در فرهنگ یکی از دشوارترین پروژه‌های تغییر سازمانی است که توسط افراد خودی و آشنا به سازمان و البته شناخته شده بهتر انجام می‌شود.

پس بهتر است رهبر مدیریت دانش یکی از خبرگان یا مدیران توانمند سازمان باشد که سیاست‌های داخلی را می‌شناسد و می‌داند که چگونه کارها را در سازمان پیش ببرد. آموزش این فرد برای هدایت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان، می‌تواند از طریق برنامه آموزشی مشخص و بهره‌گیری از مشاوران مدیریت دانش، به سرعت انجام شود. در حالی که آشنایی با سیاست‌ها و فرهنگ یک سازمان ممکن است سال‌ها به طول انجامد. پس بهتر است رهبر مدیریت دانش را از درون سازمان انتخاب کنید.



اگر موفق نشدید فرد مناسبی را برای رهبری مدیریت دانش از داخل سازمان خود انتخاب کنید و ناچار شدید یک متخصص مدیریت دانش را از بیرون سازمان استخدام کنید؛ فردی را دنبال کنید که در کنار دانش تئوری تجربه عملیاتی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش و مدیریت تغییر داشته است.

مهم‌ترین شایستگی‌های رهبران مدیریت دانش

قبل از هر چیز برای رهبری مدیریت دانش به کسی احتیاج دارید که توانایی مدیریت این تغییر بزرگ سازمانی را داشته باشد. وی باید در کنار مهارت‌های ارتباطی از قدرت تاثیرگذاری بالایی برخوردار باشد. تاثیرگذاری بر مدیران، ذی‌نفعان و کارکنان بخش بزرگی از نقش رهبران را تشکیل می‌دهد.

لازم است که رهبران مدیریت دانش ساختار سازمانی، استراتژی‌ها، تاریخچه و ادبیات تخصصی سازمان خود را بشناسند. وی باید در سازمان شناخته شده باشد و بتواند با تکیه بر شبکه ارتباطی خود، دستیابی به اهداف مدیریت دانش را تسهیل کند.

از آنجا که پیاده‌سازی چهارچوب مدیریت دانش ممکن است سال‌ها به طول انجامد؛ ضروری است رهبر مدیریت دانش ضمن هدف‌گذاری برای موفقیت‌های کوتاه مدت، با دوراندیشی بر ایجاد تغییر بلند مدت متمرکز باشد.

مهم‌تر از همه، رهبر مدیریت دانش هم زمان با حفظ اصطلاحات مدیریت دانش باید بتواند به زبان کسب‌وکار صحبت کرده و مدیریت دانش را به گونه‌ای ترجمه کند که برای همه قابل فهم باشد.



منبع: The Knowledge Manager's Handbook A step-by-step guide to embedding effective knowledge/management in your organization/Nick Millton/chapter 6/page 55e



منتخبی از برترین نرم‌افزارهای بین‌المللی مدیریت دانش

هدف از نرم افزار مدیریت دانش، متمرکز کردن اطلاعات در یک مکان قابل دسترس است. وقتی این اتفاق بیفتد، هم کارمندان و هم مشتریان می‌توانند مشکلات را سریعتر حل کنند. کارمندان می‌دانند که منابع مهم را در کجا پیدا کنند و مشتریان می‌توانند از راه‌حل‌های موجود برای غلبه بر موانع مشترک استفاده کنند. هنگامی که تیم شما راه‌حل‌های سریعتری ارائه دهد، می‌توانید انتظار افزایش رضایت مشتری را داشته باشید.

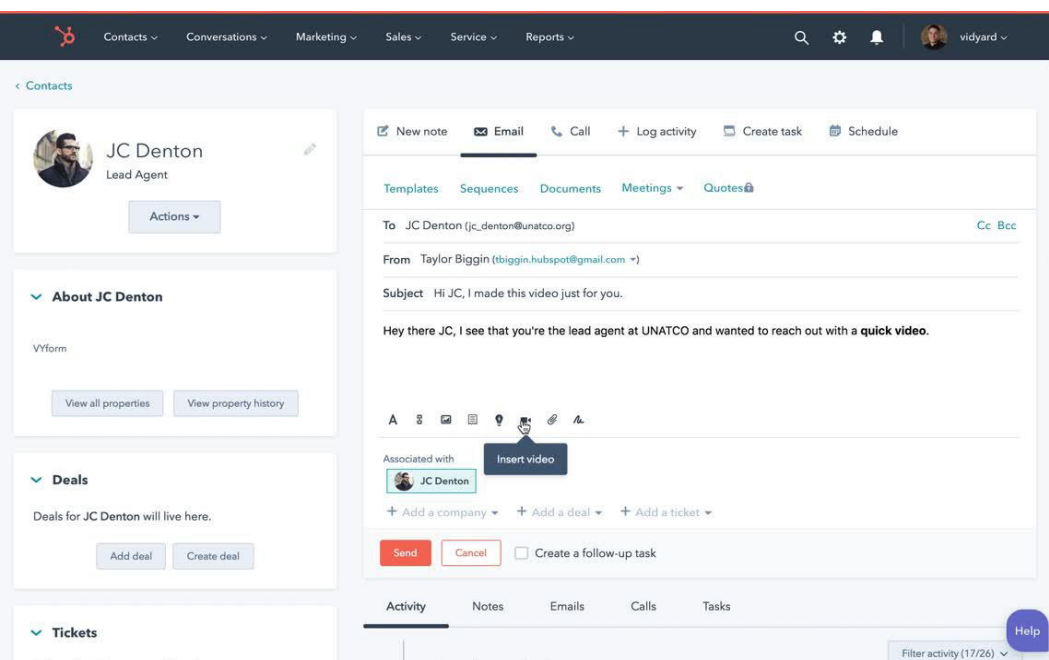
در ادامه به معرفی ۱۰ مورد از برترین نرم‌افزارهای مدیریت دانش می‌پردازیم.



HubSpot

یکی از محبوب‌ترین ابزارهای مدیریت دانش برای کاربران است و دلیل این امر استفاده آسان و ذخیره داده‌های مشتریان می‌باشد. شما می‌توانید از تابع جستجو برای یافتن پروفایل‌های مخاطبان و پیگیری همه تعاملات مشتریان خود استفاده کنید. CRM در کلیه مراکز بازاریابی، فروش و خدمات مشتری HubSpot یکپارچه شده و امکان تغییر اطلاعات در بخش‌های مختلف را می‌دهد. علاوه بر این، HubSpot's ServiceHub امکان افزودن یک پایگاه دانش را به وب سایت شما می‌دهد.

این نرم‌افزار دارای ابزار جمع‌آوری بازخورد مشتریان است و شما بر اساس بازخورد مشتری، محتوای دانشی جدیدی ایجاد می‌کنید. این ویژگی‌ها برای سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد یک سیستم پشتیبانی دانش محور هستند، فوق‌العاده است.



guru

Guru برای اتصال تمام داده‌های شرکت شما به یکدیگر طراحی شده و اطلاعات مورد نیازتان را به موقع به شما پیشنهاد می‌دهد. در راستای نیل به این هدف نرم‌افزار Guru از تکنیک‌های هوش مصنوعی استفاده کرده و به همین دلیل تیم شما حتی مجبور به جستجوی داده‌ها در مدت زمان خدمت‌دهی نمی‌شود. با استفاده بیشتر از Guru و با تکمیل بانک دانش آن، عملکرد نرم‌افزار تحت تاثیر الگوریتم‌های هوش مصنوعی به مرور بهبود می‌یابد.

Bitrix24

Bitrix24 یک پلتفرم مدیریت دانش است و شامل ابزارهای متنوعی جهت جمع‌آوری اطلاعات و توزیع آن‌ها می‌باشد. این نرم‌افزار شامل CRM و همچنین ابزارهای ارتباطی درون سازمانی است و تیم شما برای مشارکت در حل مشکلات از آن‌ها استفاده می‌کند. Bitrix24 علاوه بر ویژگی‌های مدیریت دانش، داشبوردهای راهنما و مراکز تماس را نیز در اختیارتان قرار می‌دهد، این ابزارها نرم‌افزار مدیریت دانش را ارتقا بخشیده و به تیم مدیریت دانش جهت اجرای تمام خدمات مشتری خود را از طریق یک رابط کمک می‌کند.

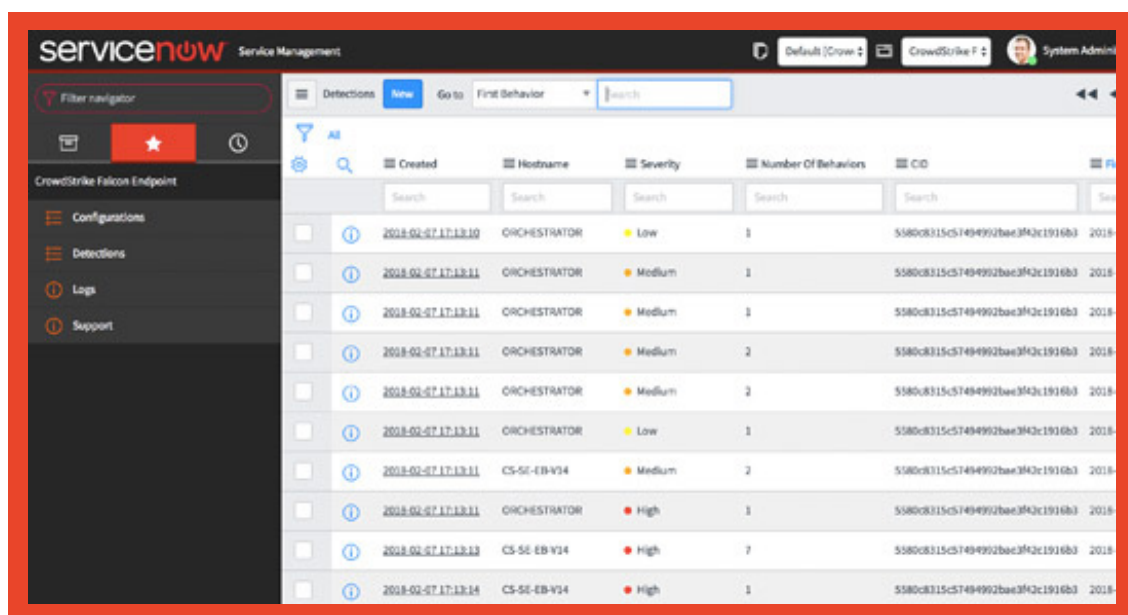
Sabio به عنوان "Service ware solution" و جهت کسب نتایج مطلوب از ورودی‌ها و اطلاعات طراحی شده است. این سیستم دائماً به‌روزرسانی شده و اغلب موارد جدید و گسترده‌ای را ایجاد می‌کند. یکی از قابل‌توجه‌ترین ابزارهای آن "Tree" است که به کاربران اجازه می‌دهد تا به سرعت مقاله‌های مرتبط را در پایگاه دانش خود مرور کنند. این ابزار به دلیل همسو کردن محتوا و اهداف سبب بهبود تجارب کاربران می‌شود.

Quip

Quip یک ابزار قدرتمند جهت نگهداری اسناد داشته و به شما امکان ایجاد و بارگذاری مقالات جدید دانش بنیان را می‌دهد. همچنین امکان بارگذاری صفحات گسترده، اسلایدها، مکالمات مشتری و مجموعه‌ای از انواع پرونده‌ها و ذخیره تمام داده‌های شرکت در یک مکان را فراهم می‌کند. Quip یک محیط چت جهت تدوین محتوا از طریق همکاری میان تیم شما ایجاد کرده و از سوءاستفاده‌های ناشی از محتوای نادرست یا گیج‌کننده جلوگیری می‌کند.

servicenow™

Servicenow راه‌حل‌های مدیریت دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را ارائه می‌دهد. دانش‌های درون‌سازمانی به تیم‌های IT کمک می‌کنند تا با ذخیره و ثبت خدمات در یک پایگاه داده مرکزی، درخواست‌های خدمات دریافتی را مدیریت و ضبط کنند.



	Created	Hostname	Severity	Number Of Behaviors	CID
	2018-02-27 17:13:10	ORCHESTRATOR	Low	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	Medium	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	Medium	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	Medium	2	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	Medium	2	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	Low	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	CS-SE-EB-V14	Medium	2	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:11	ORCHESTRATOR	High	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:13	CS-SE-EB-V14	High	7	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018
	2018-02-27 17:13:14	CS-SE-EB-V14	High	1	5580c8315c57494902bae3f42c1916b3 2018

Bloomfire

Bloomfire یک نرم افزار مدیریت دانش ابری است که کارمندان و مشتریان را به خودکفایی ترغیب می‌کند. این ابزار از برچسب‌های تولید شده توسط هوش مصنوعی برای طبقه‌بندی اطلاعات استفاده کرده و دسترسی به داده‌های پرکاربرد را آسان‌تر می‌نماید. همچنین این برنامه دارای قابلیت یکپارچه‌سازی برنامه‌های مختلف بوده و شما می‌توانید ابزارهایی مانند Slack، Dropbox و Google Drive را به پایگاه داده مرکزی خود متصل کنید. به این ترتیب، اسناد موجود را در Bloomfire بارگذاری کرده و سپس آن‌ها را به مقالات پایگاه دانش خود تبدیل کنید.



Helpjuice ابزارهای سفارشی سازی منحصر به فردی دارد و به شما امکان طراحی تمام جنبه های پایگاه دانش را می دهد. در این نرم افزار کاربران برای ورود اطلاعات جدید با یکدیگر همکاری نموده و آن را به صورت پیش نمایش به اشتراک می گذارند. به علت قابلیت ثبت تمام اطلاعات در این ابزار شما امکان ویرایش اطلاعات خود را به هنگام بروز خطا دارید.



Tetra یک نرم افزار مدیریت دانش است که برای تیم های درون سازمانی طراحی شده و دارای یک خط اتصال است که به راحتی قابل استفاده و جستجو می باشد. مهم ترین ویژگی آن گزینه یکپارچگی با Slack است که به کاربران امکان پرسش و پاسخ از طریق Slack را می دهد. به این ترتیب، کارکنان بدون ترک ابزار پیام رسانی داخلی خود، جواب ها را از پایگاه دانش جستجو کرده و با آن ها به اشتراک می گذارند.



IntelligenceBank ابزاری است که به تیم خدمات کمک می کند تا با فرآیندهای فروش و بازاریابی همسو شوند. به عنوان مثال، علاوه بر ویژگی های معمول، با قابلیت فروش، به تیم فروش این اطمینان را می دهد که جدیدترین اطلاعات مشتریان را در دسترس دارد. این ابزار همچنین به نمایندگان فروش اجازه سفارشی سازی پیشنهادات جهت به روزآوری گزارشات مورد نیاز مدیران را می دهد.

The screenshot displays the IntelligenceBank dashboard with a navigation bar at the top containing links like Welcome, Documents, Databases, Calendar, Team News, People, My Account, and Admin. The main content area is divided into three columns:

- Recently Uploaded Files:** A table listing files with columns for Title and Date Created. Files include 'Be Great Togethe .ai' (12 December), 'more-out-of-tech.jpg' (12 December), 'dam-use-case-t.pdf' (9 December), 'women-with-ipad.png' (9 December), and 'Benefits of Brand.pdf' (8 December).
- Files with Review Dates:** A table listing files with columns for Title and Review Date. Files include 'in-tech.jpg' (14 Januray), 'implementation.pdf' (14 January), 'sun-review.png' (21 January), 'tropical-image.jpg' (21 Januray), and 'Benefits of Brand.doc' (23 January).
- Pending Approvals on Documents:** A table listing documents with columns for Title and Waiting On. Documents include 'Flyer for DAM Expo' (Sarah Fullerton), 'Pull up Banner - Expo' (Sean Casey), 'Landing Page - Expo' (Sean Casey), 'EDM for Clients' (Sarah Fullerton), and 'Expo Invitation' (Colin Irvine).

منبع: <https://blog.hubspot.com/service/knowledge-managment-software>



راهکارهایی برای ارتقا به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان

هنگامی که فردی دارای دانش مفید برای اعضای تیم است و از اشتراک آن امتناع می‌ورزد و یا دسترسی به آن را دشوار می‌کند، احتکار دانش صورت گرفته است. هرچند که این کار عملی مغرضانه به نظر می‌رسد اما در واقع بسیار رایج‌تر از چیزی است که فکر می‌کنید و مشکلات متعددی برای سازمان ایجاد می‌کند. احتکار دانش باعث ایجاد بی‌اعتمادی در بین اعضای تیم شده، هرگونه تلاش برای افزایش همکاری میان افراد را از بین برده و هزینه و وقت شرکت را هدر می‌دهد.

از طرف دیگر، به اشتراک‌گذاری مداوم دانش مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد که در ادامه به سه مورد اشاره می‌شود:



در ادامه پنج روش برای افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ارائه می‌شود:

فضای دفتر خود را به گونه‌ای طراحی کنید که برای گفت‌وگو مساعد باشد.

علی‌رغم عدم توجه بسیاری از کارکنان هنگام تلاش برای افزایش اشتراک دانش در سازمان، نباید تأثیر فضای فیزیکی را بر تسهیم دانش نادیده گرفت. صرفاً ایجاد فضایی جهت ترغیب افراد به همکاری کافی بوده و بازسازی گسترده لازم نیست. در اینجا چند نمونه از اصلاحات آسان برای ایجاد فضای اداری اجتماعی دوستانه ذکر می‌شود:

- ایستگاه‌های قهوه (Coffee Stations)
- اتاق کنفرانس (Conference Rooms)
- صندلی‌های راحتی در فضاهای مشترک (Casual Seating in Common Spaces)

انواع مختلف اشتراک دانش را ترویج کنید.

با توجه به احساس عدم اطمینان کارکنان سازمان برای به اشتراک گذاری دانش و تجربه خود با سایرین، هدف نهایی تسهیم دانش، باید در جهت افزایش احساس راحتی کارکنان برای توسعه دانش با استفاده از انواع روش های اشتراک دانش باشد. در راستای نیل به این هدف به افراد اجازه دهید تا بر اساس راحتی خودشان دانش خود را به اشتراک بگذارند. در اینجا چند پیشنهاد برای اطمینان از شنیدن صدای همه افراد در سازمان ارائه شده است:

- زمانی جداگانه برای همکاری چهره به چهره در نظر بگیرید.^۱
- برنامه ها و جلساتی خارج از محیط کار برنامه ریزی کنید.^۲
- زمانی جداگانه برای تسهیم و به اشتراک گذاری محتوا در نظر بگیرید.^۳

از محرک های اشتراک دانش استفاده کنید.

انگیزه مناسب مطمئناً همکاری سازمانی را ارتقا داده و خلاقیت های آتی را در پی دارد بنابراین با استفاده از محرک های انگیزشی و پاداش، به اشتراک گذاری دانش را در سازمان تقویت کنید. روش های مختلفی برای پاداش دهی به اعضای تیم مشارکت کننده در تسهیم دانش وجود دارد. برای مبتدیان، پس از اطلاع از به اشتراک گذاری دانشی ارزشمند توسط یکی از کارکنان، پیام قدردانی در قالب ایمیل، پست یا اعلامیه ارسال کنید. همچنین می توان جوایز کوچکی مانند خودکار و دفترچه به آن ها هدیه داد و برای هر فردی که مطالبی با بیشترین استفاده و به کارگیری را به اشتراک می گذارد، هر سه ماه و یا سالانه پاداش دهید.



1. Schedule off-site events and meetings.
2. Set aside time to share and contribute content.
3. Cloud-based knowledge sharing platform

روش های آموزش و تمرین کارکنان خود را اصلاح کنید.

در نگاه اول، آموزش و اشتراک دانش غیر مرتبط به نظر می رسد. با این حال، نیروهای استخدامی جدید اغلب هفته ها یا حتی ماه ها را سپری کرده و از ارائه ایده های خود در یک گروه احساس استرس و عصبانیت دارند. در نتیجه شما در خطر از دست دادن مجموعه ای از مهارت و دانش ارزشمند افراد تازه کار قرار می گیرید. به عنوان مثال یکی از روش های ایجاد اطمینان برای به اشتراک گذاری دانش نیروهای جدید، استفاده از مربی و سرپرست آشنا به امور مدیریت دانش در کنار آنها است.

نرم افزاری برای به اشتراک گذاری دانش متناسب با سازمان خود پیدا کنید.

یکی از مهم ترین گزینه ها انتخاب پلتفرمی برای تسهیم دانش است. نرم افزار مناسب به اشتراک گذاری دانش به شما امکاناتی نظیر: جستجوی سریع و راحت مطالب، پرسیدن سوالات، ذخیره سازی اسناد و فیلم ها، دسترسی به متخصصان مورد نیاز، ساده سازی فرایند آموزش و پردازش خود و نیز ترغیب همه افراد از کارآموزان تا مدیران عامل برای ایده پردازی را می دهد. پلتفرم ابری اشتراک دانش به اعضای تیم های کاری حتی با وجود حضور در مکان های مختلف امکان همکاری با یکدیگر، به اشتراک گذاری ایده ها و دسترسی به سطح بالایی از اطلاعات مورد نیاز را می دهد.



<https://bloomfire.com/blog/522359-5-ways-to-encourage-knowledge-sharing-within-your-organization>

منبع:



کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و دانش اقتصاد ۲۰۲۰

آمریکا، سانفرانسیسکو ۲۵-۲۴ سپتامبر ۲۰۲۰

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و اقتصاد دانش با هدف گرد هم‌آوری دانشمندان برجسته دانشگاهی و محققان به منظور تبادل و به اشتراک‌گذاری تجربیات و نتایج تحقیق خود در تمام جنبه‌های مدیریت دانش و اقتصاد دانش با یکدیگر برگزار می‌شود. این کنفرانس بستری بین رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و مربیان فراهم می‌کند تا در مورد جدیدترین نوآوری‌ها، گرایش‌ها، نگرانی‌ها و چالش‌های عملی مواجه شده و راهکارهای اخذ شده در زمینه‌های کسب دانش و مدیریت، بحث و گفتگو کنند.

برخی از محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر می‌باشد:

- مبانی و تئوری‌های مدیریت دانش
- Best practice مدیریت دانش
- علم، نظریه و حرفه در مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در شرکت و صنعت
- انتقال دانش
- توسعه مدیریت دانش
- برنامه‌های استمرار دانش با توجه به کمبود منابع انسانی
- تخصص در کشورهای جهان سوم
- تبدیل دانش به محصولات و توسعه کسب‌وکار
- انجمن‌های مبتنی بر اطلاعات و دانش
- مدیریت سرمایه فکری و مدیریت IP
- چارچوب حقوقی در مدیریت دانش
- مدل‌هایی برای مدیریت دانش
- نظام مدیریت دانش مؤثر

- فن‌آوری‌های مدیریت دانش
- رویکردهای نوآورانه مدیریت دانش
- رویکردهای چابک مدیریت دانش
- انتشار نرم‌افزار طراحی شده برای سیستم‌های مدیریت دانش
- ابزار انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری دانش
- مطالعات تجربی و انتقال دانش در نرم‌افزارهای اجتماعی
- روش‌ها و دستورالعمل‌های طراحی شده برای مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی
- ارتباط و همکاری
- ابزار و روش‌های مدیریت دانش

تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده: ۱۴ جولای ۲۰۲۰

اعلام پذیرش/رد: ۲۷ جولای ۲۰۲۰

ارسال متن کامل مقاله: ۲۶ آگوست ۲۰۲۰

آدرس سایت: <https://waset.org/knowledge-management-and-knowledge-economy-conference-in-september-2020-in-san-francisco>

مرتضی حسنی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

معرفی کتاب

مدیریت دانش در تحولات دیجیتال

کتاب مدیریت دانش در تحولات دیجیتال توسط تعدادی از اساتید و مشاوران بین المللی مدیریت دانش در آلمان و اتریش تدوین شده و شامل تجارب و یافته‌های ارزشمند مدیریت دانش در رویارویی با تحول دیجیتال است و به عنوان راهنمایی کاربردی مورد توجه مشاوران و مجریان مدیریت دانش قرار می‌گیرد.

کتاب "مدیریت دانش در تحول دیجیتال" ضمن بررسی چالش دیجیتال شدن در سطح جهان، به چگونگی ایجاد ارزش مبتنی بر دانش و تغییرات در نحوه مدیریت دانش و اطلاعات، ارتباطات، همکاری‌ها، یادگیری و تصمیم‌گیری در درون سازمان‌ها پرداخته است. هم‌چنین در کنار معرفی فرصت‌های برجسته تحول دیجیتال، بر ضرورت ایجاد تحول در حاکمیت، رهبری و سازمان‌کاری تاکید داشته و دانشکاران را به سمت پذیرش و ایجاد تحول سوق می‌دهد.

بیان مدل‌های جدید تجاری و همکاری‌های دیجیتال به عنوان محرک‌هایی که می‌توانند به ایجاد روش‌های جدید مدیریت دانش کمک کنند در کنار ارائه آخرین دستاورد پژوهش‌های کاربردی در زمینه مدیریت دانش این کتاب را به منبعی علمی و کاربردی متناسب با نیازهای روز مدیریت دانش تبدیل کرده است.

یکی دیگر از ویژگی‌های قابل توجه کتاب "مدیریت دانش در تحول دیجیتال"، انتخاب دقیق و تفسیر تعدادی از مطالعات موردی مدیریت دانش در دنیای واقعی است که می‌تواند به عنوان تمرین پیاده‌سازی روش‌های جدید مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

Progress in IS

Klaus North
Ronald Maier
Oliver Haas *Editors*Knowledge
Management
in Digital
Change

New Findings and Practical Cases

Springer

در ادامه به برخی عناوین اصلی کتاب که در ۴۲ فصل و ۸۸۳ صفحه به رشته تحریر درآمده، اشاره شده است:

- ارزش آفرینی در اقتصاد دیجیتال مبتنی بر دانش
- فناوری‌های معنایی
- تعامل سیستم‌های هوشمند و متخصصان پزشکی
- معاشرت با روبات‌ها
- پشتیبانی فناوری اطلاعات از فرآیندهای دانش در همکاری‌های اجتماعی دیجیتالی
- نقشه‌برداری دیجیتالی از دانش
- رهبری دیجیتال

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مشاوران توسعه آینده بوده و استفاده و انتشار آن صرفاً به اجازه کتبی از پدید آورنده مجاز می‌باشد.

