

شهریور ۱۳۹۵

۲۸

مجله الکترونیکی

مطالعات مدیریت دانش



۳	۱- ۵ گام برای استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان ها
۸	۲- دانش حیاتی برای انجام مأموریت سازمان خود را مدیریت کنید!
۱۳	۳- روندهای جهانی مدیریت دانش
۱۴	۴- مدیریت دانش پروژه
۱۷	۵- گفت و گویی با پروین آقازاده، مدیر واحد نرم افزار در مشاوران توسعه آینده
۱۸	۶- تحلیل شکاف دانشی در سازمان با استفاده از نقشه دانش
۲۱	۷- مواجهه با چالش های دانشی در ناسا
۲۶	۸- معرفی کنفرانس ها و همایش ها
	۹- معرفی کتاب: مجموعه مقالات منتخب از پنجمین کنفرانس بین المللی مشترک در سه حوزه کشف دانش، مهندسی دانش و مدیریت دانش
۲۷	



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۲۸ / شهریور ۱۳۹۵

مدیر مسئول: نوید نظامتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: احمد سپهری - ساسان رستم نژاد - عالیہ سلیمیان - فرید آقالر -
زینب سنجری - سارا کرمی - ارژنگ یزدی.

طراح گرافیک: مزده کریمیان

ویراستار: ارژنگ یزدی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

تغییر را از جایی شروع کنیم که آسان‌تر است و مقاومت کمتری در مقابل آن وجود دارد و هر چه زمان می‌گذرد، بر شتاب آن افزوده شود. در اکثر سازمان‌ها، ممکن است یک یا دو سال و یا حتی بیشتر طول بکشد تا آثار و شواهد تغییر بروز کرده و پیشرفت در کسب‌وکار مشاهده شود. تغییر کل فرهنگ سازمان به حدود ۱۰ سال زمان احتیاج دارد.

بر اساس تجارب پیاده‌سازی مدیریت دانش در ۲۰ سال گذشته، بدین نتیجه می‌رسیم که قاطعانه‌ترین رویکرد استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، رویکرد پایلوت است. در این رویکرد ابتدا عناصر سیستم مدیریت دانش در مقیاس کوچک مورد آزمایش قرار می‌گیرد و کل سیستم در حوزه کوچکی از کسب‌وکار مستقر می‌شود. سپس چارچوب نهایی و استاندارد مدیریت دانش در کل سازمان اعمال خواهد شد. رویکرد پایلوت تنها استراتژی پیاده‌سازی نیست و روش‌های جایگزین دیگری مانند تغییر از پایین به بالا، مدیریت دانش در خفا (رویکرد پارتیزانی)، مدیریت دانش توسط دستورات آمرانه مدیران ارشد، تئوری معرفی از طریق دستاوردی بزرگ (Big bang theory) و تبلیغات، پیاده‌سازی بر مبنای مازول و مدیریت دانش فرصت‌طلبانه نیز وجود دارد. با این حال هیچ یک از روش‌های فوق به اندازه رویکرد مدیریت تغییر

ارتباط پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش و تغییر

ورود مدیریت دانش به یک سازمان، با فرآیند تغییر فرهنگ آغاز می‌شود و باید به مثابه چنین تغییری بدان نگریسته شود. در خلال این فرآیند، از افراد خواسته می‌شود تا شیوه نگرش خود نسبت به دانش را تغییر دهند به گونه‌ای که:

- دانش را به عنوان دارایی متعلق به اجتماع در نظر بگیرند نه اموال شخصی
- بدانند دانش کالایی اندوختنی نیست و باید به اشتراک گذاشته شود
- به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان بخشی واقعی از کار روزمره در نظر گرفته شود نه فعالیتی مازاد بر وظایف سازمانی

تغییر فرهنگ سازمانی یکی از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش است، اما فرآیند تغییر باید مرحله به مرحله انجام شود و نیازمند گذر زمان است. اصولاً امکان‌پذیر نیست که تمامی فرهنگ حاکم بر سازمان را به‌طور ناگهانی و به صورت یک‌جا تغییر داد؛ بلکه این اقدام باید ذره ذره و گام‌به‌گام انجام شود و تک‌تک افراد سازمان باید در فرآیند تغییر مشارکت داشته باشند. بهترین راه کار این است که روند



مبتنی بر پایلوت، متمر ثمر نیست. این رویکرد شامل پنج گام است:

۱. ارزیابی وضع موجود و تعریف استراتژی
۲. طراحی چارچوب بالقوه مدیریت دانش
۳. انتخاب پایلوت و آزمایش چارچوب
۴. پیاده‌سازی چارچوب در کل سازمان (Scale up)
۵. نهادینه‌سازی و بهره‌برداری از چارچوب مدیریت دانش

گام اول: ارزیابی و تعریف استراتژی

سفر مدیریت دانشی خود را با ارزیابی وضع موجود آغاز کنید. در این مرحله اندازه و دامنه مشکلاتی که سازمان با آن‌ها مواجه است، شناسایی می‌شود.

- وضعیت فعلی مدیریت دانش چگونه است؟ (اکثر سازمان‌ها بدون آن‌که خود آگاه باشند، فعالیت مدیریت دانشی دارند ولی این فعالیت‌ها برچسب مدیریت دانش بر خود ندارند و سازمان‌یافته نیستند - مدیریت دانش آشوب‌ناک - تعداد انگشت‌شماری از سازمان‌ها هم هستند که سیستم یا نرم‌افزاری برای این کار تعبیه کرده‌اند).
- کدام‌یک از روش‌هایی که سازمان برای مدیریت دانش‌های موجود به کار می‌برد، موفقیت‌آمیز بوده

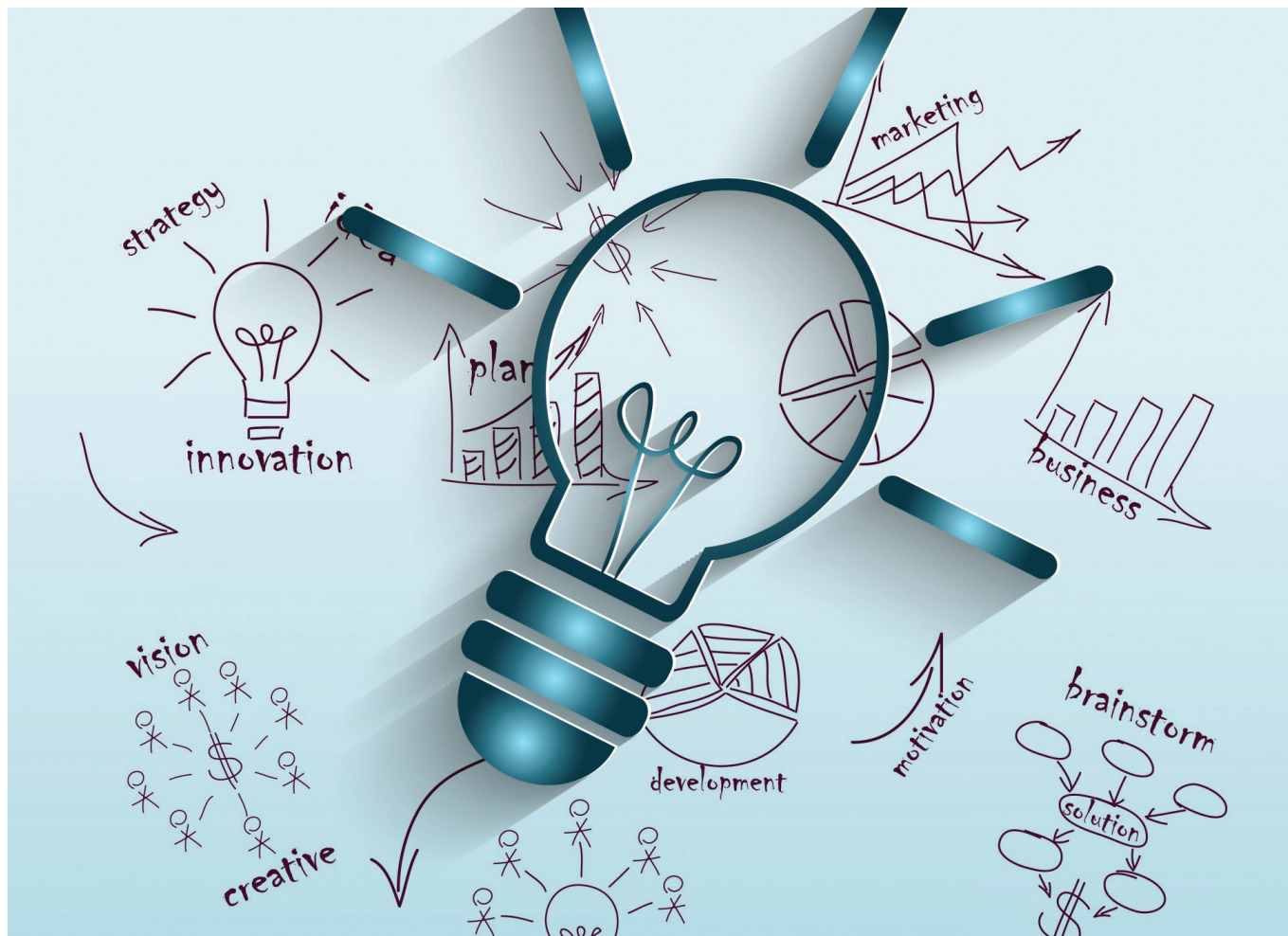
است و کدام روش‌ها ناموفق عمل کرده‌اند؟

- سازمان واقعا به چه سطحی از مدیریت دانش نیازمند است؟

ارزیابی مدیریت دانش، به درک درستی از واقعیت فعلی، شناسایی شکاف‌های دانشی و تعریف دامنه و مقیاس اجرای طرح منجر می‌شود. در واقع این مرحله‌ای است که هرگز نباید مورد غفلت واقع شود. در این مرحله سازمان می‌تواند از کمک‌های یک شرکت مشاور خارجی بهره‌مند شده و بررسی کلی از اهداف مدیریت دانش به عمل آورد. هنگامی که نتایج حاصل از ارزیابی مشخص شد، وضع موجود شناسایی شده و چشم‌انداز روشنی از آن‌چه مدیریت دانش قصد رسیدن به آن را دارد، به دست می‌آید.

در مرحله بعد سند استراتژی مدیریت دانش تهیه و تدوین می‌شود. این سند شامل محدودیت‌ها، اصول و محرک‌هایی است که پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش را شکل می‌دهند. در تدوین سند استراتژی، نیاز است تا با تیم مدیران ارشد سازمان، برای توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار، ارزش‌های کسب‌وکار و نقاط کلیدی مورد تمرکز و همچنین مقیاس فعالیت‌های مدیریت دانش و اصول اساسی که در پیاده‌سازی باید دنبال شود، بحث و تبادل نظر شود. استراتژی مدیریت دانش باید منطبق بر استراتژی کسب‌وکار باشد، بدین معنا که مدیریت دانش از فعالیت‌های کسب‌وکار





فعالیت‌های کوچک جهت اثبات مفاهیم، آزمایش می‌شود. مرحله آزمایش نیز منجر به تولید برخی داستان‌های موفقیت اولیه شده و کل چارچوب جهت به‌کارگیری در پایلوت چندین بار پالایش و بازنگری می‌شود. در این مرحله همچنین نیاز است تا یک برنامه ارتباطی جامع طراحی و تدوین شده و به‌کارگیری آن آغاز شود. برنامه ارتباطی شبکه‌سازی در ایجاد تغییر فرهنگ سازمان بسیار حیاتی است. به موازات طرح ارتباطات، انجام کمی تجزیه و تحلیل ذینفعان نیز پیشنهاد می‌شود. در این مطالعه لازم است تا ایده و درک روشنی از حامیان و مخالفان پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین قهرمانان و علاقه‌مندان به پیشبرد طرح به دست آید. از نتایج این تجزیه و تحلیل برای پیشبرد تعاملات و شناسایی ذینفعان و هدف قراردادن آنان استفاده می‌شود. داستان‌های اولیه از موفقیت‌ها که در مرحله اثبات مفاهیم به‌دست می‌آید، باید در اسرع وقت در سیستم ارتباطی منعکس شود.

گام سوم: به‌کارگیری و آزمایش چارچوب مدیریت دانش در پایلوت

آزمایش عناصر چارچوب که در مرحله قبل آغاز شده است، باید تا جایی ادامه یابد که همه آن عناصر در بافت سازمانی به‌کار گرفته شوند و امتحان خود را پس دهند. هنگامی که تمامی عناصر چارچوب مورد آزمایش قرار گرفت،

حمایت کند و دانشی که برای موفقیت کسب‌وکار حیاتی است را فراهم آورد.

گام دوم: طراحی چارچوب

هدف نهایی از اجرای مدیریت دانش، نهادینه‌سازی چارچوب مدیریت دانش در ساختار مدیریتی سازمان است. همان‌طور که برای مباحثی نظیر مدیریت مالی، مدیریت کیفیت و مدیریت پروژه چارچوب‌های خاص مدیریتی تعریف می‌شود، برای مدیریت دانش نیز به یک چارچوب مناسب نیاز داریم. قالب و چارچوب مدیریت دانش معمولاً شامل موضوعات زیر می‌شود:

- مجموعه‌ای از نقش‌ها و وظایف که باید در سازمان نهادینه شود
 - مجموعه‌ای از فرآیندهای مدیریت دانشی که در جریان‌های کاری نهادینه می‌شود
 - مجموعه‌ای از فناوری‌های مدیریت دانش که در قالب گلچینی از ابزارهای فناوری یکپارچه می‌شود
 - مجموعه‌ای از عناصر حاکمیتی مدیریت دانش، نظیر سیاست‌ها و معیارها و رویه‌های اخذ گزارش و پشتیبانی مدیریت دانش و همچنین یک ساختار طبقه‌بندی (Taxonomy) مبتنی بر دانش.
- معمولاً طراحی چارچوب مدیریت دانش در همان مراحل اولیه پروژه آغاز می‌شود و سپس هر عنصر از طریق انجام



و ارائه فرآیندهای یادگیری و همچنین دسترسی به پایگاه دانش مرتبط، باعث تسهیل در روند کار سازمان گردد.

- در حوزه‌هایی از کسب‌وکار که رشد سریع در آن‌ها مشاهده می‌شود و نیاز است تا تجربه و مهارت‌های عمیق به منظور ارائه خدمات تقویت شود، مدیریت دانش می‌تواند از طریق تسهیل جذب و انتقال دانش و شتاب دادن به منحنی یادگیری برای کارکنان سطح میانی، به کسب‌وکار کمک نماید.
- در مناطقی از کسب‌وکار که کارکنان به دلیل نداشتن دانش در کار خود به دام افتاده‌اند، نیز مدیریت دانش می‌تواند با فعال کردن شبکه خبرگان دانش مورد نیاز آن‌ها را تأمین نماید.

معمولاً در پروژه پایلوت چارچوب به صورت کامل در قسمتی از سازمان استقرار می‌یابد و ترکیبی از نقش‌ها، فرآیندها، فناوری و تئوری‌های حاکمیتی به کار گرفته می‌شود و در حقیقت یک گام حیاتی در اجرای پروژه مدیریت دانش است.

گام چهارم: تسری چارچوب مدیریت دانش به سایر واحدها و پیاده‌سازی کامل

هنگامی که پروژه پایلوت با موفقیت توأم شد و به نتایج مطلوب دست یافت (و البته اصلاحات و تنظیمات خاص سازمان در طرح مدیریت دانش صورت پذیرفت)، گام بعدی گسترش مقیاس پروژه مدیریت دانش از پایلوت به کل سازمان است (Scale-up & Roll-out). حجم کار در این مرحله بسیار بالاست و مجموعه‌ای از آموزش‌ها، مربی‌گری و ساخت انجمن را دربر می‌گیرد. در خلال این مرحله، مجریان طرح تلاش می‌کنند تا تقریباً تمامی دانشکاران سازمان را تحت پوشش قرار داده و دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مدیریت دانش را برای آنان برگزار نمایند. همچنین نیاز است تا دوره‌های

گام بعدی این است که کل چارچوب در پایلوت مناسب به کار گرفته شود و در عمل یک یا چند مشکل و معضل کسب‌وکار را برطرف نماید. در این مرحله، ابتدا مناطق و حوزه‌هایی از کسب‌وکار که با مشکلات دانشی روبه‌رو هستند، شناسایی شده و سپس سیستم مدیریت دانش را به صورت کامل در آن بخش‌ها به اجرا در می‌آوریم. پایلوت سبب می‌شود پیش از استقرار سیستم مدیریت دانش در کل سازمان، بتوان تنظیمات خاصی را بر آن اعمال کرد که خود منجر به تولید درس‌آموخته‌های مفید و داستان‌های موفقیت و ثبت تاریخچه موارد استفاده از سیستم می‌شود که این نتایج بعداً در اجرای طرح مدیریت دانش به کار می‌روند. پروژه پایلوت مدیریت دانش مناسب، در موارد زیر راه‌گشا خواهد بود:

- فعالیتهای حیاتی کسب‌وکار که برای سازمان جدید است و یادگیری سریع آن‌ها باعث کسب منافع زیادی برای سازمان می‌شود. اگر فعالیتی تنها برای قسمتی از سازمان جدید باشد، انتقال درس‌آموخته آن فعالیت از جایی که قبلاً انجام شده به سایر نقاط سازمان، مزایای بسیاری به همراه خواهد داشت.
- در فعالیتهای کسب‌وکار تکراری که نیازمند بهبود مستمر است، مدیریت دانش می‌تواند به منحنی یادگیری شتاب دهد.
- در فعالیتهای کاری که در مکان‌های مختلف انجام شده و سطح عملکرد و راندمان متفاوتی دارد، مدیریت دانش باعث کمک به انتقال دانش از کارورزان خوب به کارورزان ضعیف شده و عملکرد آنان را ارتقاء می‌دهد.
- در حوزه کسب‌وکاری که مشمول تغییرات سریع است و نوآوری و یادگیری سریع برای ادامه حیات آن ضروری می‌باشد، مدیریت دانش می‌تواند از طریق به اشتراک‌گذاری دانش در میان تیم‌ها





شده و نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت دانش به افرادی که درون سازمان هستند، منتقل شود. این مرحله پایان برنامه جامع پیاده‌سازی است و مدیریت دانش باید هم‌اکنون به طور قاطعانه در سلول‌های سازمان، در فرآیندها و رویه‌های کاری و ساختار مدیریتی، نهادینه شده باشد. اکنون زمانی است که کارکنان سازمان پیشنهاد می‌دهند که کارها را به ما بسپارید و تیم مدیریت دانش بهتر است مسئولیت‌ها را محول کند. هدف نهایی از استقرار مدیریت دانش هم همین است که تمامی مجموعه‌های درگیر در پروژه به این نتیجه برسند که دیگر نیازی به تیم مدیریت دانش نیست. البته قطعاً کار در این‌جا خاتمه نمی‌یابد و حتی زمانی که روند پیاده‌سازی به پایان رسید و چارچوب مدیریت دانش نهادینه شد، همچنان به یک فرد یا گروه کوچک در سازمان نیاز است تا شتاب مدیریت دانش را حفظ نماید. وظیفه اصلی این فرد یا افراد به قرار زیر است:

- حفظ، نگهداری و مراقبت از سیستم مدیریت دانش (به‌روز رسانی فناوری‌ها، آموزش و متبحر سازی کارکنان در فرآیندهای جدید کاری و مربی‌گری افراد در نقش‌های مدیریت دانش).
- انجام فرآیندهای پایش، نظارت و ارزیابی
- تدوین استراتژی‌های بلندمدت‌تر برای مدیریت دانش
- انجام تمهیداتی برای حفظ، بقا و ارتقاء چارچوب مدیریت دانش

طول عمر و موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو، معمولاً به دلیل وجود نقش‌های بلندمدت حمایت کننده در درون سازمان است.

آموزشی مجزا برای هریک از گروه‌های دانشکاران، مدیران و کسانی که نقش مدیریت دانشی خاصی را پذیرفته‌اند، برگزار شود. در مرحله پیاده‌سازی کامل، زمان آن فرا می‌رسد که شبکه‌ای از قهرمانان مدیریت دانش در درون فضای کسب‌وکار تشکیل و تعامل میان آنان تقویت شود. این قهرمانان در حقیقت افرادی هستند که نقش‌های طولانی‌تری را بر عهده می‌گیرند و مأمور اعمال تغییرات سریع در واحدهای خود هستند. معمولاً بهتر است برای این افراد انجمن‌های خبرگی مشخصی ساخته شده و دسترسی آنان به مواد آموزشی و اقلام ارتباطی مدیریت دانش تسهیل شود. شتاب و سرعت به‌کارگیری نرم‌افزارهای ارتباطی در این مرحله بسیار بالاست و کمتر با هدف «فروختن» مدیریت دانش به پیش می‌رود؛ بلکه تلاش می‌کند انتظارات از مدیریت دانش را تحقق بخشد و روش‌های جدید انجام کار را توصیف نماید. مطالعات موردی به‌دست آمده از مرحله پایلوت بسیار مفید است. این یافته‌ها توضیح می‌دهند که مدیریت دانش چگونه کار می‌کند و چه ارزشی برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. به طور همزمان، تیم پیاده‌سازی و مجری طرح سعی می‌کند برای انتقال مسئولیت‌های مدیریت دانش به کسانی که از آن به عنوان نظام استاندارد استفاده می‌کنند، آماده شود (و سکان هدایت کشتی مدیریت دانش را به افراد فعال درون سازمان بسپارد).

گام پنجم: نهادینه‌سازی و به فعالیت واداشتن چارچوب مدیریت دانش

هنگامی که گسترش، استقرار و به‌کارگیری چارچوب مدیریت دانش در کل سازمان کامل شد، زمان آن فرا می‌رسد که تیم پیاده‌سازی از سوی مجری طرح بازنشسته



فرید آقالر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

از دارایی‌های دانشی خود که به صورت مجزا و یا ترکیبی منجر به رشد آینده شما می‌شود را بیابید. در واقع حتی اگر سازمان شما نظام مدیریت دانش هم داشته باشد، باز هم نمی‌تواند به‌خوبی دانش حیاتی برای انجام ماموریت خود را از لابه‌لای حجم وسیعی از اطلاعات و دانش موجود بیابد.

لیست دارایی‌های کلیدی شما در نهایت باید شامل دارایی‌های «سخت» همچون مهارت‌های فنی و دارایی‌های «نرم» از قبیل فرهنگ حمایت از ریسک‌پذیری هوشمند باشد. همچنین ممکن است دانشی را شناسایی کنید که باید داشته باشید اما ندارید یا احساس می‌کنید که باید تقویت شود؛ لذا این دانش نیز باید کسب شود.

گام بعد، ترسیم دارایی‌ها در یک نمودار دو بعدی است. در این نمودار، محور عمودی، صریح و ضمنی بودن را نشان می‌دهد و محور افقی میزان پراکندگی می‌باشد.

برای پیدا کردن مکان مناسب دارایی‌های خود در نمودار بالا می‌توانید از دسته‌بندی زیر استفاده نمایید. در صورتی که دارایی شما در دسته اول قرار گیرد در پایین‌ترین نقطه

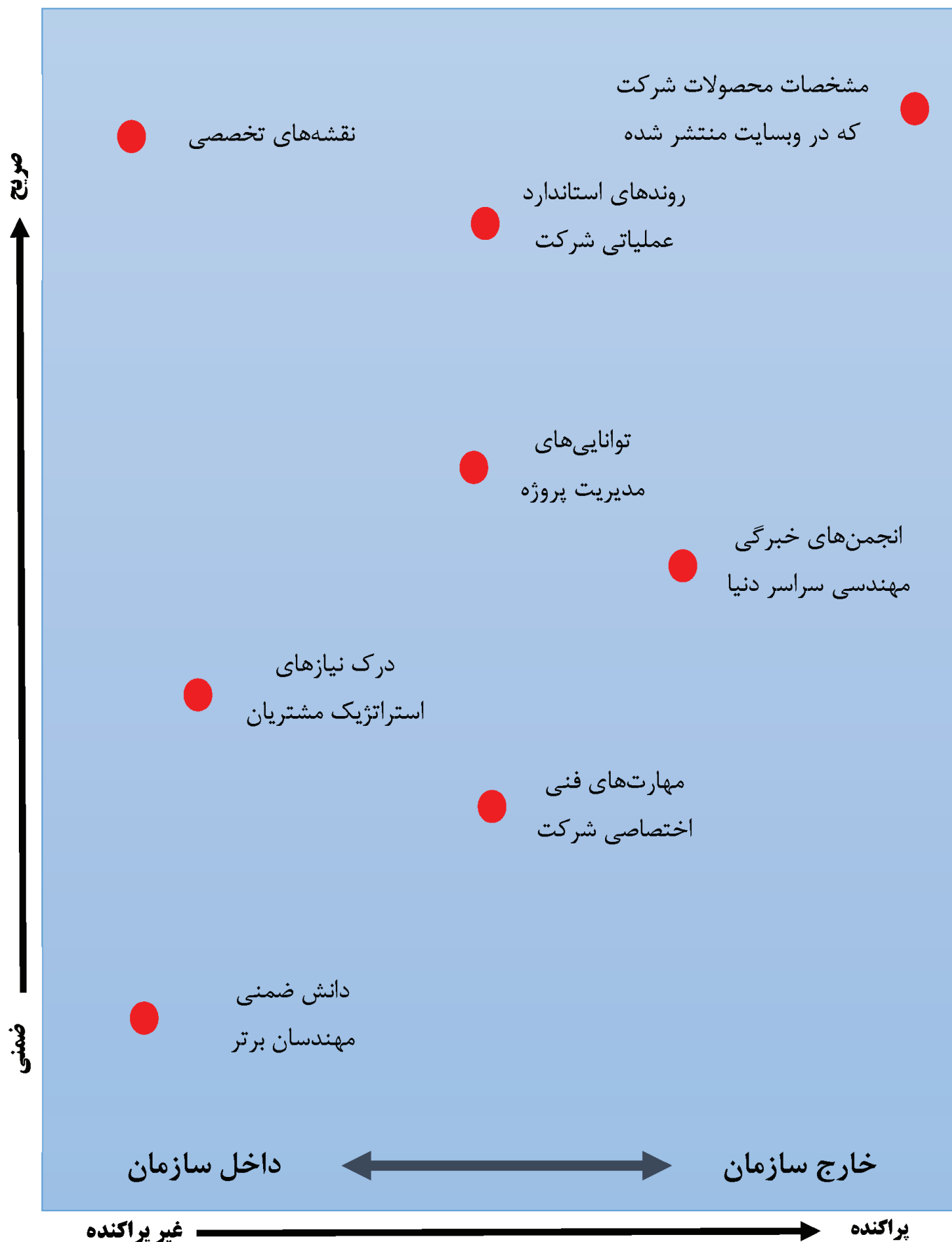
آیا به دانش موجود در سازمان خود اهمیت می‌دهید؟ چه منابع دانشی در سازمان شما وجود دارد؟ کدام بخش از دانش موجود برای شما حیاتی است و چگونه آن را مدیریت می‌کنید؟ کدام حوزه‌های دانشی می‌بایست با هم ادغام شوند تا به نتایج مورد نظر دست پیدا کنیم؟

این‌ها سوالاتی هستند که تعداد کمی از شرکت‌ها پاسخ روشنی به آن داده‌اند و برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اند. در این نوشتار که برگرفته از مقاله‌ای در مجله Harvard business review می‌باشد، به صورت دقیق بررسی خواهیم کرد که چطور می‌توان این فرآیند را مدیریت نمود.

دارایی‌های دانشی خود را ترسیم کنید

گام اول، رمزگذاری پیرامون فعالیت‌هایی است که می‌خواهید انجام دهید. حتی اگر بخواهید تمام دانش پراکنده در سازمان را جمع‌آوری و ذخیره کنید (رویکرد سنتی مدیریت دانش)، دستاورد مهمی نخواهید داشت بلکه تنها از حجم اضافه اطلاعات و دانش رنج خواهید برد. در این نوشتار سعی خواهیم کرد به شما کمک کنیم تا آن قسمت





شکل ۱: نقشه دانش و ابعاد آن

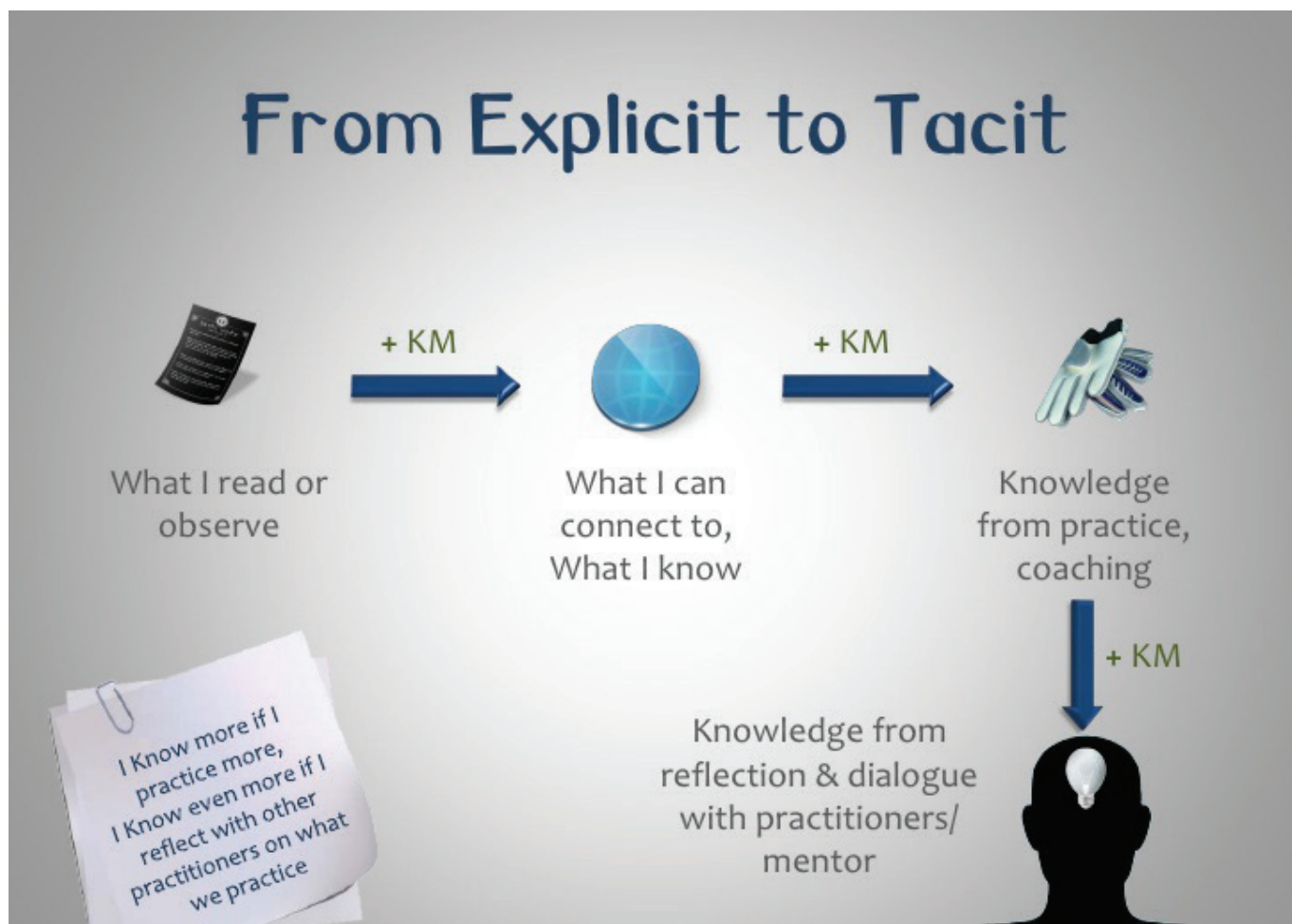
- فقط یک نفر در سازمان این دانش را دارد.
- تعداد کمی در سازمان دارای این دانش می‌باشند.
- افراد زیادی در یک بخش از سازمان این دانش را دارند.
- افراد در سراسر سازمان دارای این دانش می‌باشند.
- افراد زیادی در کل صنعت این دانش را دارند.
- افراد زیادی در داخل و خارج صنعت این دانش را دارند.

دانش ضمنی در مقابل دانش صریح

دانش ضمنی شامل فهمی عمیق و اغلب حسی است که جمع‌آوری آن مشکل بوده و معمولاً ریشه در تجربه بالا در انجام یک کار دارد. مثلاً مهندسان باتجربه و رده بالا ممکن است برای حل یک مشکل تکنیکال درکی داشته باشند که دیگران ندارند. همچنین ممکن است این مهندسان نتوانند درک خود را برای دیگران به وضوح توضیح دهند. یا مثلاً خبرگانی که در یک شرکت مشاوره استراتژی کار می‌کنند، با تمام وجود خود می‌دانند که چگونه یک مذاکره را هدایت کنند، روابط را بهبود بخشند و یا یک معامله را پایان دهند اما در گفتن دلیل اینکه چرا در یک زمان خاص حرکت خاصی را انجام می‌دهند به دانشجویان مشکل دارند. دانش ساختاریافته، صریح و یا مستندشده راحت‌تر

از محور عمودی و در صورتی که در دسته آخر قرار گیرد در بالاترین نقطه جای می‌گیرد:

- خبره می‌تواند از دانش در انجام کارهایش استفاده کند اما نمی‌تواند آن را به گونه‌ای بیان کند که دیگران از آن استفاده کنند.
- خبره می‌تواند کارها را انجام داده و در مورد دانش آن با دیگران صحبت نماید.
- افراد می‌توانند کارها را با آزمون و خطا انجام دهند.
- افراد می‌توانند کارها را با استفاده از قوانین کلی انجام دهند اما روابط علت و معلولی، واضح نیستند.
- شناسایی و توصیف روابط میان متغیرهایی که در انجام یک کار تاثیر گذارند، میسر است و بنابراین اصول انجام کار مشخص است.
- روابط میان متغیرها به خوبی شناخته شده‌اند و خروجی فعالیت‌ها می‌تواند محاسبه شود و با دقت و اطمینان تحویل داده شود (دارایی‌های دانشی تحت پتنت‌ها و فرم‌های دیگر حفاظت از کپی رایت نگهداری می‌شوند).
- همچنین می‌توانید از دسته بندی زیر برای جایابی دارایی دانشی خود بر روی محور افقی از چپ به راست استفاده نمایید:





هزینه‌ها از قبیل شاخص‌های عملکردی، استراتژی سرمایه فکری و مدیریت تأمین به خوبی ساختاریافته (صریح) شده و به صورت گسترده پراکنده شده‌اند. در حالیکه دانش درباره توانایی‌های تأمین‌کنندگان با وجود اینکه مستند شده است، به خوبی در انجمن‌های برون‌سپاری بوئینگ پراکنده نشده است. دانش‌های دیگر که برای خلق ارزش در آینده بوئینگ موثر هستند نه مستند شده و نه به خوبی تسهیم شده‌اند. به عنوان مثال دانش‌هایی همانند چگونگی بهبود توانمندی‌ها و ایجاد فرهنگ مذاکره و تعامل در بوئینگ، تعیین نیازهای کسب‌وکار بوئینگ و استراتژی برون‌سپاری جهانی و مهم‌تر از همه ارزیابی تأثیرات جغرافیایی سیاسی بر روی تصمیمات برون‌سپاری شرکت بوئینگ از دسته سوم هستند. در مجموع مدیران بوئینگ تصمیم گرفتند بیشتر انرژی شرکت را به بهبود توان فنی نظیر بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری اختصاص دهند تا اینکه بر روی رشد استراتژیک و ایجاد گروه‌های تحقیقاتی تکیه کنند. اما هرچه کسب و کار شرکت و نوع تعاملات آن با شرکایش در هم تنیده‌تر می‌شود، روند توسعه دارایی‌های دانشی نیز می‌بایست تغییر می‌کرد. حقایقی که از طریق ترسیم نقشه دانشی آشکار گردید، تیم بوئینگ را قادر کرد تا چند طرح جدید را به منظور توسعه و انتشار دانش ضمنی در دستور کار قرار دهند. آنها برنامه‌ای را شروع کردند که به کارمندانی که درک عمیق‌تری از تأثیرات جغرافیایی سیاسی داشتند کمک می‌کرد تا دانش خود را ساختار بندی کرده و برای استفاده دیگران مهیا کنند. همچنین برنامه‌ای برای شناسایی قابلیت‌های تأمین‌کنندگان کلیدی خود و اینکه چگونه بوئینگ می‌تواند استراتژیک‌تر با آنها کار کند، مدنظر گرفت.

شناسایی فرصت‌های جدید

ترسیم نقشه دارایی‌های دانشی و بحث درباره برنامه‌های اجرایی آن همان گونه که در بوئینگ مشاهده شد، اغلب به طور مستقیم به درک استراتژیک از شرایط سازمان منجر می‌شود. همچنین برای فهمیدن اینکه چه اتفاقی می‌افتد اگر دانش در داخل نقشه به حرکت در بیاید، مفید خواهد بود. در اینجا چند مثال را با هم مرور خواهیم کرد:

به اشتراک گذاشته می‌شود. به طور مثال شرکتی که در استفاده از برنامه‌های مبتنی بر کشف دانش خبره است، می‌تواند افرادش را به استفاده از یک متدولوژی خاص ترغیب کند. زیرا منابع، قوانین کلی و چارچوب‌های مفهومی لازم را به خوبی در اختیار آن‌ها می‌گذارد. برخی از دانش‌ها نیز کاملاً ساختاریافته و صریح هستند به طوری که می‌توانند در قالب پتنت‌ها، نرم‌افزارها و دیگر دارایی‌های دانشی کسب شوند.

متمرکز در مقابل پراکنده

تا چه حد دانش در داخل و یا خارج از شرکت گسترش یافته است؟ آیا دانش موجود در سازمان به صورت متوازن پراکنده شده یا در یک قسمت از سازمان متمرکز شده است؟ چه تعداد از افراد سازمان به این دانش دسترسی دارند؟ آیا این دانش جزو دانش‌های حیاتی سازمان شما است و مزیت رقابتی محسوب می‌شود یا در کل صنعت پراکنده است و همه از آن استفاده می‌کنند؟

با پاسخ دادن به این سوالات می‌توان میزان تمرکز دانش را سنجید و آن را در دسته بندی مناسب خود قرار داد.

تفسیر نقشه دانش

تجربه شرکت‌های اطلس و بوئینگ ثابت کرده است که ترسیم ساده نقشه دانش و بحث و تبادل نظر درباره آن در تیم ارزش سازمان می‌تواند از بسیاری از حقایق و ایده‌ها برای خلق ارزش پرده بردارد.

برون‌سپاری جهانی در بوئینگ

مدیران برون‌سپاری بوئینگ می‌دانستند که ارتباطات با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکایشان که در سراسر جهان پراکنده‌اند، تغییر یافته و شکل جدیدی به خود گرفته است. تمام تکنولوژی‌های تولید هواپیمای جدید و ریسک مرتبط با آن منتشر شده بود. بنابراین موفقیت آینده بوئینگ به آموختن نحوه مدیریت وابستگی‌های متقابل میان شرکا مرتبط بود.

مدیران بوئینگ با داشتن این ذهنیت، دانش حیاتی خود را در فعالیت‌های برون‌سپاری جهانی بر روی نموداری ترسیم کردند. آنها مشاهده کردند که دانش مرتبط با

دارند و کم تجربه‌تر هستند، مواجهه می‌کند. برنامه‌های استادشگردی نیز سالیان دراز است که برای انتقال مفاهیمی که مستندسازی آن مشکل است استفاده می‌شود. کشف دانش جدید (انتقال آن به سمت چپ محور افقی نقشه)

چالش برانگیزترین و همچنین پرتانسیل‌ترین فرصت‌ها معمولاً با ایجاد روابط مناسب میان تخصص‌های مختلف به وجود می‌آید (گاهی داخل سازمان و گاهی بیرون از سازمان). بدین منظور تکنیک‌های تحلیلی که می‌توانند داده‌های بزرگ را به دانش تبدیل کنند، به امید یافتن روابط جدید مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جرقه‌های فکری که موجب نوآوری می‌شوند می‌توانند از منابع مختلفی نشأت بگیرند. گاهی اوقات تکنولوژی جدیدی که در یک محصول قدیمی گنجانده می‌شود می‌تواند ارزش شما را کاملاً تغییر دهد. آنچه که با اطمینان می‌توانیم به شما بگوییم آن است که رقبای شما نیز همانند شما به داده‌ها و دانش عمومی صنعت دسترسی دارند. بنابراین موفقیت آینده شما به توسعه نوع جدیدی از خبرگی یعنی قابلیت نیرو بخشیدن به دانش تخصصی به صورت استراتژیک و ایجاد روابط مفید میان دارایی‌های دانشی به ظاهر نامرتبط، وابسته است.

شرکت‌ها ده‌ها میلیون دلار برای توسعه دانش خرج می‌کنند اما توجه اندکی به این نکته دارند که آیا این دانش موجب ایجاد مزیت رقابتی در آینده آن‌ها می‌شود یا خیر؟ فرآیندی که در این نوشتار توضیح داده شد باعث می‌شود که این لغزش‌ها را بتوان از قبل پیش‌بینی نمود. زمانی که دانش ضروری برای انجام مأموریت خود را ترسیم می‌کنید، چالش انتخاب دارایی دانشی مورد نظر برای توسعه و سرمایه‌گذاری به صورتی منظم و قابل رؤیت درمی‌آید و بنابراین به شما کمک خواهد کرد تا راحت‌تر دانش حیاتی که موجب رشد آینده می‌شود را بیابید.



مستند سازی دانش ضمنی به صورت انتخابی (انتقال آن به سمت بالا بر روی محور عمودی نقشه)

دانش اختصاصی سازمان که معمولاً در گوشه پایین سمت چپ نقشه قرار می‌گیرد، اغلب مهمترین دانش سازمان است که مزیت‌های استراتژیک سازمان در آینده را مشخص می‌کند. شما می‌بایست به این موضوع فکر کنید که کدامیک از آن‌ها می‌تواند و باید ساختاریافته شود تا به‌طور مثال تحقیقات پایه‌ای شما به یک دارایی دانشی واجد شرایطی تبدیل شود که می‌تواند به محصول جدید، گواهینامه یا دارایی‌های دیگر توسعه یابد. ساختاردهی به دانش ضمنی، اغلب شامل اکتساب ذهنیات خبرگان سازمان با هدف آشکارسازی آن‌ها برای دیگر کارکنان می‌باشد. بطور کلی بالا بردن سرعت مستندسازی می‌تواند ارزش دانش را افزایش دهد؛ اما در عین حال، تبدیل دانش ضمنی به آشکار می‌تواند خطرناک نیز باشد. مستندسازی بیشتر دانش، سهولت کپی کردن و پراکندگی دانش را نیز در پی دارد.

زمانی که می‌خواهید تصمیم بگیرید چه دانشی مستند شود و چه دانشی ضمنی باقی بماند، تفاوت قائل شدن بین محصول و فرآیند، بسیار اهمیت دارد. فرض کنید به این نتیجه رسیده‌اید که خبرگی شما در برخی زمینه‌های فنی قابلیت مستند شدن را دارد و می‌خواهید مقداری از دانش فرآیند خود، مثلاً دانش یک مهندس یا رویه‌های روتینی که کارکنان بازاریابی برای رد کردن تقاضاهای فوری مشتریان دارند را مستند کنید. در این صورت حتی اگر یک دانش مستند شده هم افشا شود، تجربه حیاتی مربوط به آن در سازمان باقی می‌ماند.

انتشار دانش در سازمان (انتقال آن به راست بر روی محور افقی نقشه)

تصمیم‌گیری درباره این که چه دانشی در سازمان انتشار پیدا کند، می‌تواند بسیار سودآور باشد. در بسیاری از مواقع یک بخش از سازمان درگیر مشکلی است که در بخش دیگر حل شده است و مطالعه دقیق نقشه می‌تواند ظرفیت‌ها را برای تسهیم دانش مولد آشکار نماید. سازمان‌ها پول و انرژی زیادی صرف می‌کنند تا مطمئن شوند که دانش از یک کارخانه به کارخانه دیگر منتقل می‌شود همانگونه که روابط میان رئیس و زیرمجموعه‌هایش وجود دارد.

بالتبع سهولت تسهیم دانش با میزان مستند شدن آن رابطه مستقیم دارد. یک دانش مستند شده یا یک فایل کامپیوتری بسیار راحت‌تر از یک تجربه که طی چندین سال بدست آمده ولی ضمنی مانده است منتشر می‌شود. به هر حال برخی دانش‌های ضمنی نمی‌توانند مستند شوند اما می‌توانند به اشتراک گذاشته شوند. یک راه مناسب و کارا برای انجام این کار، برگزار کردن کارگاه‌های آموزشی است که خبرگان یک موضوع را با افرادی که مشکلات مشابهی



ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب و کار



۵ روند مدیریت دانش در سال ۲۰۱۶

با توجه به روندی که فعالیتهای مدیریت دانش در سازمانهای جهان، طی سالهای گذشته داشته است، پیشبینی میشود که نحوه یکپارچه شدن فرآیندهای مدیریت دانش با فرهنگ و فرآیندهای سازمان دچار تغییراتی شود. ۵ روند مهم و اثرگذار در ادامه معرفی می‌شوند:

۱. یادگیری شناختی
۲. مدیریت استعدادها
۳. مدل مدیریت دانش ساده، بهروز و کاربردی
۴. تمرکز بر دانش مشتریان
۵. تمرکز بیشتر بر روی اقدام اجرایی و کمتر بر روی برنامه‌ریزی

Source: • Knowledge management trends for ۲۰۱۶ / global knowledge management / November ۲۰۱۵, ۲۴

گام دیگری در جهت ایجاد استاندارد مدیریت دانش

راهنما و استاندارد برای مدیریت دانش چیز خوبیست ولی قبل از آن نیاز است تا فعالان این حوزه، به تعریف جامع و مشترکی از «مدیریت دانش» برسند!

در بند ۱،۶،۱ از راهنمای (ICH PHARMACEUTICAL QUALITY SYSTEM Q10) که به سیستمهای کیفیت حوزه تولید و توسعه مواد داروسازی می‌پردازد، به صورت مستقیم به مدیریت دانش اشاره شده است.

نکتهای که در این بند به چشم می‌خورد، این است که در بخشی از تعریف مدیریت دانش، تعریف مدیریت اطلاعات آمده که این موضوع نشان‌دهنده این است که عمیق شدن بر مفاهیم و کاربردها، مقدم بر حرکت به سمت ایجاد راهنما و استاندارد است. اگرچه سالها از پیدایش مفهوم مدیریت دانش در جهان و ایران می‌گذرد، ولیکن مدیریت دانش همچنان به عنوان مفهومی جدید محسوب می‌شود که بسیاری از اساتید و مشاوران حوزه مدیریت، کماکان از تعاریف دقیق آن اطلاعی ندارند.

امید است که سازمانهای برتر جهان و خصوصاً سازمانهای ایرانی، در راستای درک مفهوم واقعی مدیریت دانش و دستیابی به منافع بیشمار آن، گامهای مناسبی با یاری اساتید و مشاوران این حوزه بردارند.

Source: Another step in the direction of KM standards / Knoco ۲۰۱۵, ۲۰ stories / November





عالیه سلیمیان
کارشناس ارشد مدیریت دانش

پروژه‌ها به دلایل ماهیت موقتی خود فاقد حافظه سازمانی هستند و در مقایسه با سازمان که از طریق ساختار و رویه‌ها برای مدیریت دانش پشتیبانی می‌شوند، مکانیزم طبیعی برای انتقال ندارند. بنابراین لازم است فرهنگی ایجاد شود که در آن دانش پروژه به صورت یک دارایی قابل انتقال مدیریت شود و برای بهبود پروژه‌های آتی به کار گرفته شود. اثربخشی چرخه مذکور بستگی به مکانیزم یادگیری در طی چرخه عمر پروژه دارد. یک ساختار مناسب، طرح تشویقی و فرآیندهای مدیریتی در شکل دادن دارایی‌های دانشی حیاتی و ضروری هستند. بنابراین برای مدیریت دانش پروژه نیاز به ایجاد رویه و ساختار مشخصی داریم. امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها افرادی را مسئول مدیریت دانش پروژه می‌نمایند تا از کسب، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش حاصل از پروژه‌ها اطمینان یابند.

پروژه‌ها همواره می‌بایست در مدت زمان مشخصی به پایان برسند که سبب می‌شود به کارگیری و کنترل دانش به یک امر اجتناب‌ناپذیر تبدیل شود. بدون بهره‌گیری از دانش موجود، سازمان‌های پروژه‌محور مجبور به ارائه راه کارهایی برای هر مسئله می‌باشند که ممکن است راه کاری تکراری باشد که این به معنای صرف زمان مجدد

در دنیای کسب و کار امروزی، مدیریت پروژه تبدیل به استاندارد برای کسب و کارها شده و به عنوان بخشی از استراتژی‌های کسب و کار نهادینه شده است. عواملی که سبب شده مدیریت پروژه به صورت رویکردی برای هدایت فعالیتهای کسب و کار ظهور نماید، رقابت جهانی، توسعه محصول جدید، برون سپاری، افزایش تمرکز مشتری و نوآوری در فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌باشد. کسب و کارها در پاسخگویی به چنین نیازهایی و حفظ مزیت رقابتی، نیاز به مدیریت مؤثر دانش حاصل از پروژه‌ها دارند. اگر دانش به صورت کارا و مؤثر مدیریت شود، می‌تواند برای کاهش زمان پروژه، بهبود کیفیت پروژه و رضایت مشتری و کمینه کردن دوباره کاری‌ها تاثیرگذار باشد. بنابراین مدیریت دانش ضمنی و آشکار برای موفقیت پروژه در محیط پویا و متغیر امروزی یک ضرورت است. به کارگیری دانش حاصل از موفقیت و شکست برای پایداری بلند مدت و رقابت پذیری کسب و کار حیاتی است. یادگیری از تجربیات پروژه‌ها ممکن است به تشکیل انجمن‌های خبرگی درون سازمان و احتمالا بین سازمان‌ها بیانجامد که هدف آن ایجاد چرخه به کارگیری، ارزیابی، انتشار و خلق دانش است که برای دستیابی به این هدف به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است.



برای مشکل تکراری است. بنابراین با اتخاذ رویکرد مناسب می‌توان با کسب دانش از پروژه‌های پیشین، عملکرد پروژه جاری را بهبود بخشید و با انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش حاصل از اجرای پروژه، مسیر پروژه‌های آتی را هموارتر نمود که در نتیجه برنامه‌ریزی پروژه و اجرای آن بهبود یافته و تحویل‌دادنی‌ها با کیفیت مطلوبی به‌دست خواهد آمد.

در دنیای رقابتی امروز، مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور تبدیل به یک پیش‌نیاز برای مزیت رقابتی پایدار شده است. بدون مدیریت دانش در چرخه عمر پروژه، دارایی‌های دانشی با اتمام پروژه از بین خواهند رفت و پروژه آتی بدون دسترسی به دارایی دانشی در مدت زمانی کوتاه‌تر و با کیفیتی مطلوب‌تر اجرا نخواهد شد.

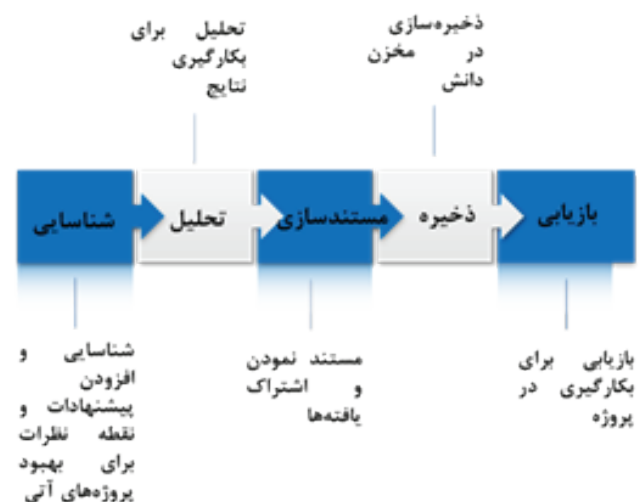
به عنوان مثال فرض کنید فعالیت آزمایش یک ماهواره فضایی در حال اجراست. مدیر پروژه برخی از اطلاعات حاصل از نتایج آزمایش را دریافت می‌کند و با بررسی آن‌ها الگوهای احتمالی را شناسایی می‌نماید. با بررسی این الگوها، مدیر پروژه تصمیم به مراجعه کردن به پایگاه درس آموخته‌های سازمان می‌کند و تجربیات پیشین و مشابه در ارتباط با آزمون صورت گرفته را بررسی می‌کند. در اینجا مدیر پروژه با تحلیل اطلاعات و بهره‌گیری از تجربیات پیشین، راهکار مناسب را تعیین می‌کند و با اشتراک‌گذاری آن، دانش جدید در فرایندهای آزمون پروژه‌های آتی نهادینه می‌شود.

برای مدیریت دانش پروژه می‌توان فرایندهای شناسایی، تحلیل، مستندسازی، ذخیره و بازیابی (به‌کارگیری) دانش را در نظر گرفت که در شکل زیر نشان داده شده است.

• شناسایی

پرسش سه سوال:

- چه چیزی را درست انجام دادیم؟
- چه چیزی را نادرست انجام دادیم؟
- روی چه چیزهایی باید بهبود ایجاد کنیم؟



شکل ۱، فرآیندهای مدیریت دانش پروژه

• تحلیل

- ریشه‌یابی موفقیت و شکست
- شناسایی و تعیین بهبودهای فرآیندهای پروژه
- تعیین نیازهای آموزشی/ به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی
- تعیین درس آموخته‌های مناسب برای انتقال به سایر تیم‌ها و تعیین چگونگی ارتباط با آن‌ها و انتقال درس آموخته‌ها

• مستندسازی و ذخیره

- یادداشت‌های جلسات درس آموخته
- خلاصه‌ای از یافته‌ها
- گزارشات پیشین پروژه
- حفظ درس آموخته‌ها همراه با اسناد پروژه
- تهیه الگوی ثبت درس آموخته
- ایجاد پایگاه درس آموخته و دانش پروژه

• بازیابی (به‌کارگیری)

- مرور درس آموخته‌ها پیش از شروع پروژه جدید
- اشتراک اطلاعات با تیم پروژه
- وجود یک فرآیند رسمی در سازمان برای مرور درس آموخته‌ها

درس آموخته‌ها در مدیریت پروژه، همان بهترین تجربیات هستند. برای مثال ناسا سیستم اطلاعات درس آموخته دارد که درس آموخته‌های مرتبط با مدیریت پروژه، طراحی سیستم و سایر حوزه‌ها در آن قرار گرفته است. کسب و به‌کارگیری دانش یک الزام برای تمامی پروژه‌های ناسا می‌باشد. اشتراک‌گذاری درس آموخته‌ها، استاد-شاگردی، برگزاری جلسات تبادل دانش و داستان‌های موفقیت برای نهادینه نمودن مدیریت دانش در فعالیتهای کارکنان، از رویکردهای مورد استفاده در ناساست.

اهمیت مدیریت دانش در استانداردهای

مدیریت پروژه

استانداردهای مدیریت پروژه همواره بر کسب، به اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری دانش تاکید دارند و به صراحت بیان می‌کنند پروژه بدون ثبت درس آموخته به پایان نمی‌رسد و دانش و درس آموخته‌ها، از تحویل‌دادنی‌های پروژه محسوب می‌شوند. مؤسسه PMI در گزارش خود نشان داده زمانی که سازمان‌ها ارزش انتقال دانش پروژه را درک می‌کنند و بهترین تجربیات را اجرایی می‌کنند، خروجی‌های پروژه را به‌صورت پایدار و پیوسته بهبود می‌دهند و سازمان‌هایی که در انتقال دانش پروژه به‌خوبی عمل می‌کنند، خروجی پروژه را در حدود ۳۵ درصد بهبود می‌دهند.

دانش آشکار	دانش صریح
شبکه‌ها (شبکه اجتماعی داخلی، یا انجمن‌ها، فروم‌های اشتراک دانش)	نرم افزار مدیریت دانش پروژه
آموزش تعاملی مدیریت پروژه	پوشه و درایوهای به اشتراک‌گذاری شده
برنامه‌های استاد-شاگردی	راهنمای مدیریت پروژه
داستان‌سرایی	الگوی مستندسازی
مرور پس از اقدام، بازنگری وضعیت پروژه، جلسات اختتام پروژه	گزارشات و برنامه‌ها
مصاحبه‌های خروج	
برنامه‌های بازنشستگان	

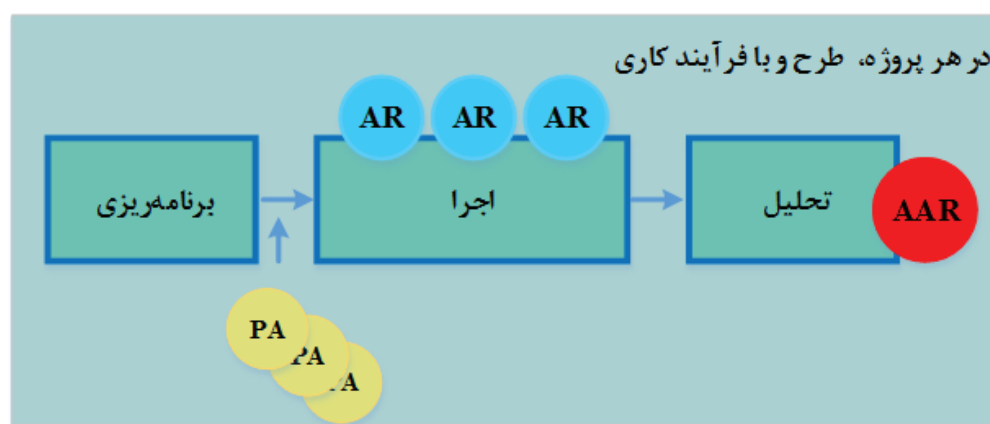
تکنیک‌های مدیریت دانش پروژه

به‌منظور شناسایی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش حاصل از پروژه‌ها ابزارها و تکنیک‌های مختلفی وجود دارد. دانش ضمنی و صریح پروژه می‌بایست با انتخاب تکنیک و روش‌های صحیح به‌درستی مدیریت شود و دانش‌های حاصل از پروژه به پایگاه دانش پروژه افزوده شوند. برخی از تکنیک‌ها که برای کسب دانش ضمنی پروژه به‌کار گرفته می‌شوند شامل موارد زیر می‌باشند:

- انجمن‌های خبرگی
- ثبت تجارب در برگه مخصوص ثبت دروس آموخته
- درو کردن دانش توسط مشاوران دانش
- ایجاد سیستم گردآوری و اخذ دانش
- کمک به همکار
- استاد-شاگردی
- داستان‌سرایی
- مصاحبه ساخت‌یافته و نیمه ساخت‌یافته
- دانشگاه سازمانی

یک رویکرد برای یادگیری و بهبود اجرای پروژه

بسیاری از شرکت‌های پروژه‌محور مانند شرکت نفت انگلیس، رویکرد مناسبی برای کسب، به‌کارگیری و انتشار دروس آموخته از پروژه‌ها دارند که در شکل زیر به نمایش گذاشته شده است. در این رویکرد پیش از شروع پروژه سعی بر این است که از تجربیات و دروس آموخته در پروژه‌های مشابه از طریق کمک گرفتن از همکاران برای بهبود برنامه‌ریزی بهره گرفته شود و در حین اجرا با برگزاری جلسات کوچکی، رویدادهای پروژه تحلیل شود و روند اجرای پروژه بهبود یابد. پس از پایان یافتن پروژه یا یک فاز اصلی نیز، با برگزاری جلسات مرور پس از اقدام، روند کلی پروژه مورد بازنگری قرار می‌گیرد و با یافتن پاسخ‌هایی برای سؤالاتی از قبیل قرار بود چه چیزی رخ دهد؟ واقعیت چه بود؟ چه کارهایی خوب پیش رفت؟ چه کارهایی خوب پیش رفت؟ چه چیزی باید در آینده تغییر کند؟ دانش حاصل از اجرای پروژه کسب می‌شود و راه‌کارهایی برای بهبود پروژه‌های آتی شناسایی می‌شود.



شکل ۳، یک رویکرد بهینه برای مدیریت دانش پروژه



زینب سنجری‌پور
کارشناس ارشد مدیریت دانش

آغاز سخن

نرم‌افزار در طول سالیان گذشته و بکارگیری دغدغه‌های کارفرمایان در نرم‌افزار بوده است. تیم نرم‌افزار مدیریت دانش مشاوران همواره سعی کرده است با استفاده از علم روز دنیا دغدغه‌های مدیریت دانشی سازمان‌ها را پاسخگو باشد و با نگاهی به نرم‌افزار MTAShare می‌توان میزان موفقیت این تیم را مشاهده نمود.

خانم آقازاده در بیرون از مشاوران

آقازاده از دید مشاورانی‌ها فردی جدی در کار و کم صحبت است اما در خارج از شرکت به علایق فردی خود بسیار اهمیت می‌دهد. من از کودکی علاقه زیادی به نقاشی داشته‌ام و در محیطی هنری بزرگ شده‌ام. و در کنار خواهرم که در فلسفه و ادبیات تبحر داشت قلم به دست گرفتن را آموختم و چندین سال است مشغول نوشتن نثر هستم. در اوقات فراغتم کتاب شعر می‌خوانم و به‌صورت خودآموز کار طراحی چهره‌ی کودکان را انجام می‌دهم و تصمیم دارم در کنار شغل اصلی‌ام یعنی کامپیوتر به نقاشی به صورت حرفه‌ای بپردازم و تاجایی که عمر یاری کند به عنوان دانش‌آموخته کامپیوتر باقی بمانم.

پروین آقازاده قوشه سفلی متولد مرداد ماه سال ۱۳۶۸ در شهر تهران است. ایشان در سن پانزده سالگی بدلیل کسب رتبه برتر در فعالیت درسی از طرف آموزش و پرورش منطقه به شرکت در کلاس‌های ربوکاپ منطقه‌ای دعوت و علاقه‌اش به علوم کامپیوتری از همان زمان آغاز و همین علاقه منجر به تحصیل در رشته مهندسی کامپیوتر شد. در حال حاضر نیز در مقطع کارشناسی ارشد کامپیوتر گرایش هوش مصنوعی مشغول به تحصیل می‌باشند و مدیریت تیم نرم‌افزار شرکت مشاوران توسعه آینده را بر عهده دارد. من زینب سنجری پور عضو کوچک خانواده مشاوران دقایقی پای صحبت او نشستیم تا برایمان از مشاوران و تجربه فعالیت در تیم نرم‌افزار مدیریت دانش شرکت بگویید.

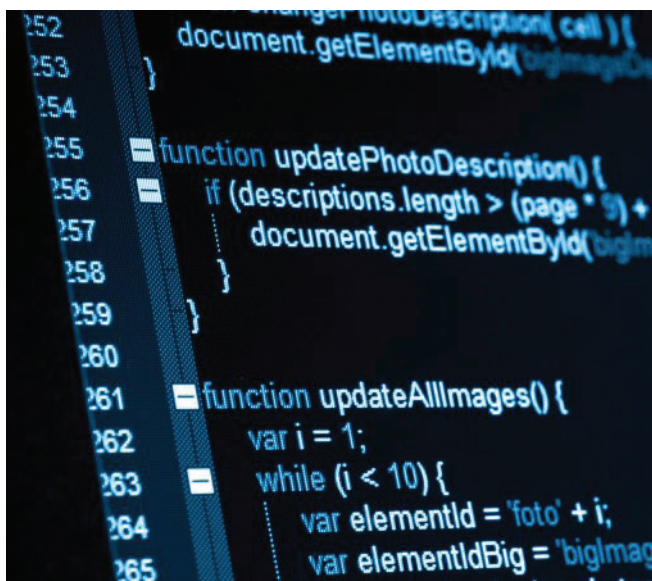
کمی از سوابق کاریتان بگویید

به دلیل علاقه زیادی که به برنامه‌نویسی داشتم، در دوران تحصیل نیز در شرکت‌های نرم‌افزاری به‌صورت پروژه‌ای فعالیت‌هایی داشتم تا اینکه در سال ۱۳۹۰ پس از اتمام پایان نامه به‌صورت رسمی در شرکت مشاوران توسعه آینده به عنوان برنامه‌نویس تحت وب وارد شرکت مشاوران توسعه آینده شدم.

از تجربیات خود در مشاوران بگویید

از آغاز فعالیتیم در مشاوران تجربه کار در کنار همکاران با تجربه و مجرب واحد پروژه و دوستان واحد نرم‌افزار منجر به ایجاد فضایی تعاملی و انگیزشی در شرکت شد که نتیجه آن توسعه روزافزون نرم‌افزار مدیریت دانش است که نتیجه این همکاری‌ها نسخه‌های ۳/۸، ۴ و ۴/۲ نرم‌افزار بود.

من در شرکت مشاوران بنا بر اصل اولیه شرکت یعنی مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری تجارب، همواره سعی در استفاده از تجربیات همکارانم در واحد IT و همچنین واحد پروژه‌ها داشته‌ام. و همین اعتقاد به من و همکارانم در واحد نرم‌افزار کمک می‌نمود که نرم‌افزار مدیریت دانش را ارتقاء دهیم و اعتقادات خود را در توسعه ماژول‌های نرم‌افزار بکار ببریم. به نظر من، تنها ویژگی یک واحد نرم‌افزار موفق علاقمندی به بحث و تبادل نظر در درون تیم است. آنچه امروز به عنوان نرم‌افزار مدیریت دانش در اختیار سازمان‌های ایرانی قرار دارد حاصل تعاملات، بحث‌های تیم



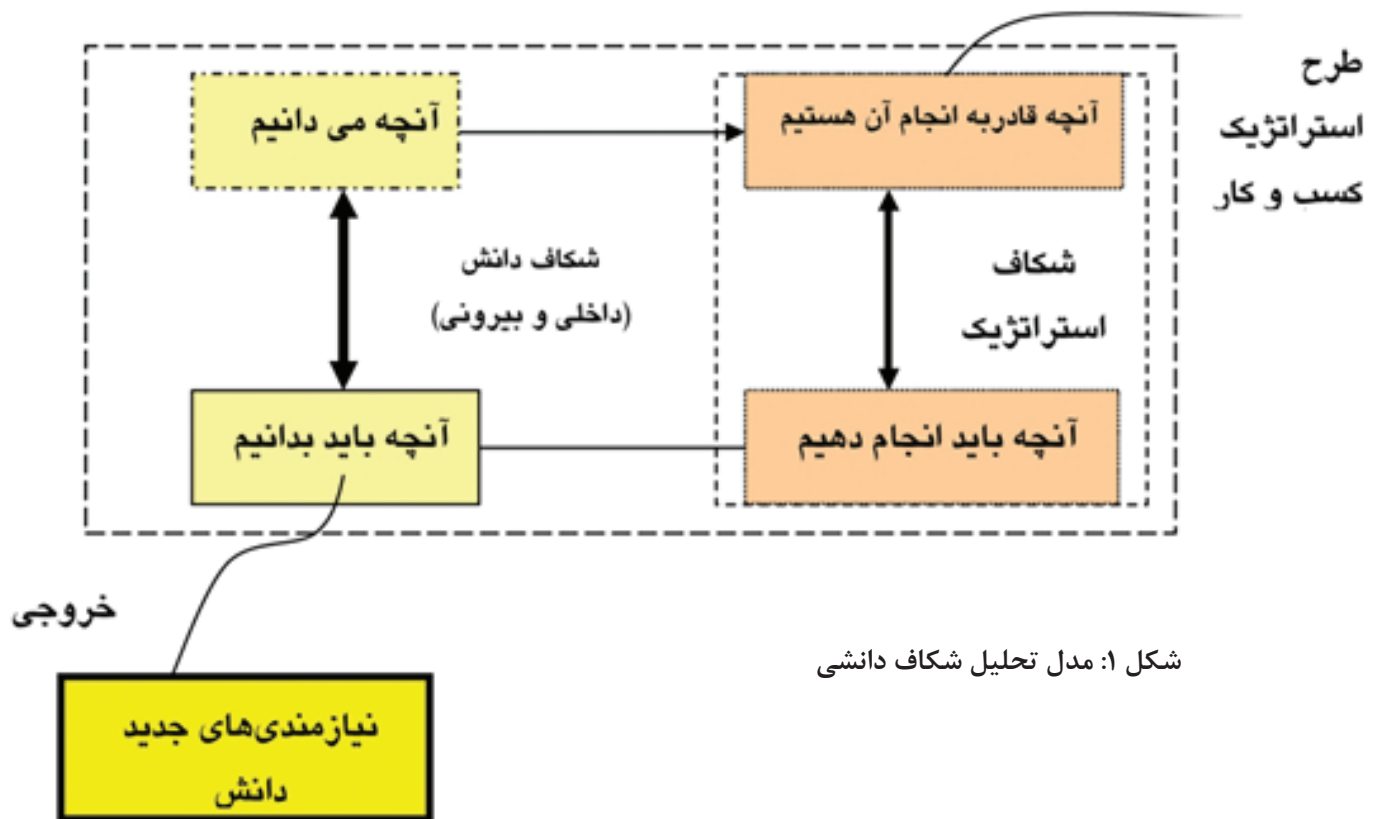


فرید مظفری
مدیر آموزش و توانمندسازی

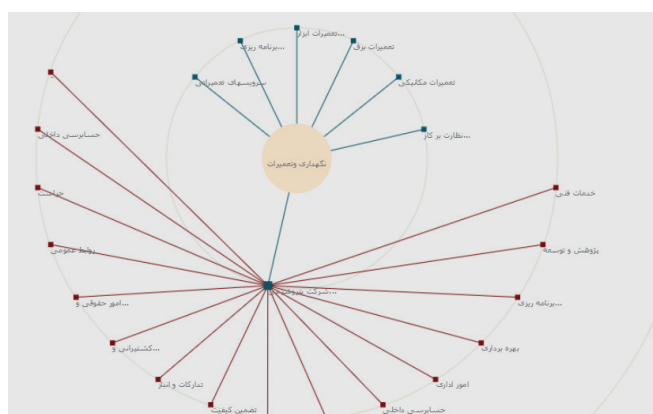
تصور کرد که تنها مجموعه‌ای در حال سکون از دانش‌های کهنه را در بر می‌گیرد. لازمه برخورداری از چنین قابلیت‌هایی، سوار بودن نقشه دانش بر بستر فناوری اطلاعات است. فناوری اطلاعات با در اختیار قرار دادن امکان دسترسی به تمامی اطلاعاتی که به طور لحظه‌ای وارد یک سیستم اطلاعاتی می‌شوند، می‌تواند گزارشی لحظه‌ای از وضعیت تمامی اطلاعات وارد شده به سیستم ارائه کند. نقشه‌های دانش در سیستم‌های مدیریت دانش با بهره‌گیری از این امکان تعبیه شده و آخرین وضعیت دانشی حوزه‌های دانشی گوناگون سازمان را نشان می‌دهند. نقشه دانش در سازمان‌ها، به منظور شناخت وضع دانشی موجود سازمان در راستای تحقق اهداف کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از نقشه‌های دانش با نگاهی به اهداف کسب‌وکار و تعریف نیازهای دانشی برای رسیدن به این اهداف آغاز شده و سپس نقشه دانش پاسخ‌های موجود برای این نیازها را نمایان می‌سازد. در کنار آگاهی از دانسته‌های سازمانی، آنچه که

نقشه‌ی دانش، ابزاری است که سازمان به کمک آن به تعریف و دسته‌بندی منابع دانشی خود می‌پردازد و ضمن آشکارسازی نیازمندی‌ها، اجازه استفاده از تمامی منابع دانشی موجود در داخل سازمان را فراهم می‌آورد. نقشه‌ی دانش، گرایش نظام‌مند در حیطه فکری سازمان ایجاد کرده و به یافتن مسیرهای دستیابی دانش و منابع آن، امکان‌سنجی پروژه‌ها و برنامه‌ریزی منابع به سازمان کمک می‌کند. سازمان‌ها از نقشه دانش برای جستجوی متخصصین و دانش درون سازمانی استفاده می‌کنند. نقشه دانش همانند یک «عکس فوری در لحظه» عمل می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانشی که در لحظه در اختیار دارند شناسایی کرده و نقاط ضعف خود را شناسایی کنند. عملکرد نقشه دانش بسیار شبیه به نقشه راه در اتومبیل است اما این نقشه به سرعت و همراه با تغییرات در سازمان (تولید دانش‌های جدید، ورود مستندات جدید و جایگزینی کارمندان جدید با متخصصین کهنه‌کار) تغییر می‌کند. بنابراین نقشه‌ی دانش سازمانی، ابزاری پویا و در حال تحول است و نباید





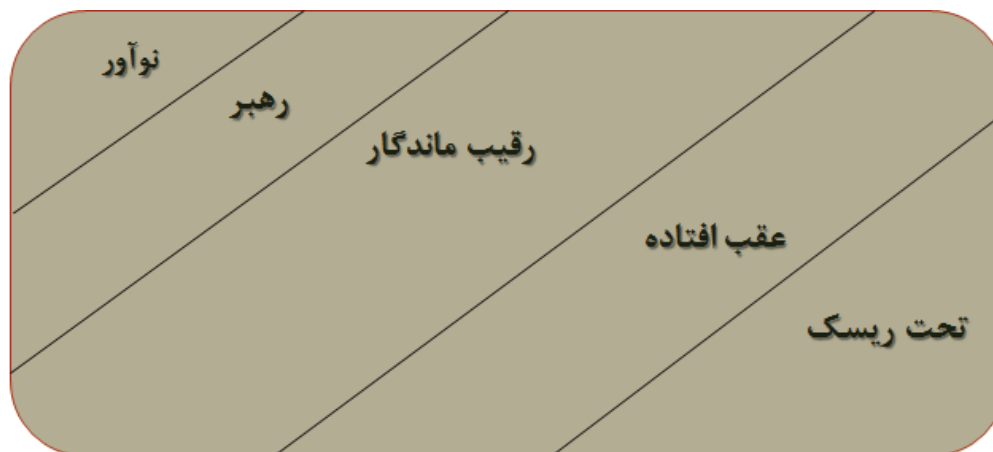
نیاز جهت تقویت فرایندهای مرتبط و تحقق اهداف تعریف شده شناسایی می شوند. این دانش گاهی در سازمان موجود بوده و گاه باید کسب و یا خلق شود (شکاف دانشی). به منظور شناسایی دانش های موجود جهت بهره برداری و همچنین شناسایی شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز از نقشه های دانش استفاده می شود که بر بستر فناوری اطلاعات و در دل سیستم های مدیریت دانش تعبیه شده اند. با استفاده از نقشه های دانش، می توان وضعیت موجود سازمان در هر حوزه دانشی (AS-IS)؛ مانند دانش های موجود، مستندات موجود، انجمن های تخصصی موجود، خبرگان موجود و... را شناسایی و سپس با توجه به وضعیت مورد انتظار سازمان براساس اهداف کسب و کار (To-BE)، برنامه ریزی لازم برای ارتقاء هر حوزه دانشی و به تبع آن تحقق وضعیت مطلوب را انجام داد.



شکل ۲: نقشه دانش

ضرورت دیگر وجود نقشه دانش در سازمان است، شناسایی نادانسته های سازمان است. هنگامی که در فرایند استفاده از نقشه دانش، دانشی مورد نیاز شناخته می شود، اما نقشه دانش پاسخی برای نیاز شناسایی شده ارائه نمی دهد، زنگ هشدار برای مدیران سازمان به صدا در می آید تا هر چه سریعتر نسبت به پر کردن شکاف دانشی موجود اقدام کنند. بنابراین تحلیل شکاف دانشی با استفاده از نقشه دانش، با مد نظر قرارداد اهدافی که در چرخه ی در حال رشد کسب و کار باید مورد توجه قرار بگیرند، فرایندهای پیوند خورده با این اهداف، منابع دانشی موجود برای به کار انداختن مؤثر این فرایندها، شکاف های دانشی موجود که باعث می شوند فرایندها نتوانند مؤثر عمل کنند و در نهایت تعریف راهکار مناسب برای پر کردن شکاف های دانشی شناسایی شده، به سازمان کمک می کند تا تلاش های خود را در جهت تحقق اهداف کسب و کار متمرکز سازد.

به طور کلی، انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید در راستای جهت گیری ها و اهداف سازمان باشد تا بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف کسب و کار یاری دهد. فعالیت هایی که بدون هدف گذاری ملموس و قابل اندازه گیری تعریف و اجرا می شوند اغلب در نایل شدن به اثربخشی مورد انتظار از آن ها ناکام می مانند. بنابراین، اولین قدم در اجرای راهکارهای مدیریت دانش در یک بخش از سازمان، پرداختن به اهداف استراتژیک آن بخش است. به این ترتیب که ابتدا اهداف سازمانی در سطح واحدها براساس اهداف استراتژیک کل سازمان تعریف می شوند و پس از شناسایی فرایندهای کاری مرتبط با این اهداف، دانش مورد



دانش محوری

دانش پیشرفته

دانش نوآورانه

رقبا

ضمنی) و انجمن‌های تخصصی. نقشه دانش، ماهیت هریک از این منابع، انواع آن‌ها و وضع موجود آن‌ها در سازمان را نشان می‌دهد.

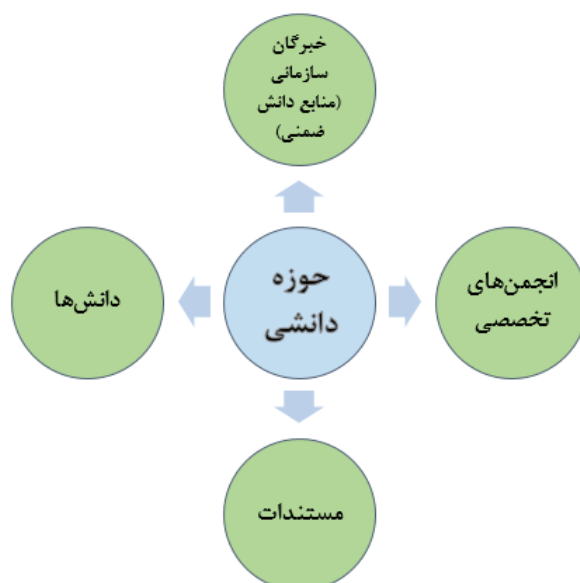
هریک از این منابع در سازمان در قالب دو دسته پایه‌ای (حیاتی) و پیشرفته و نوآورانه (مطلوب) قابل طبقه‌بندی هستند (Zack, ۱۹۹۹). دانش پایه‌ای، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه یک کسب‌وکار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضاء و رقبای یک کسب‌وکار است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی‌کند. دانش‌های پیشرفته و نوآورانه نیز بر طبق مطالعات زاک، به وضعیت مطلوب برای سازمان اشاره دارد. دانش پیشرفته، دانشی است که سازمان‌ها می‌توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمان‌های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می‌باشند که اغلب در میان رقبای متفاوت بوده و تمایز دانش را موجب می‌شود. دانش نوآورانه، دانشی است که یک سازمان را قادر می‌سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقابیش را به دست گیرد و به طور قابل ملاحظه‌ای خود را از رقابیش متمایز نماید. دانش نوآورانه اغلب یک سازمان را قادر می‌سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب‌وکار تأثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند.

نقشه دانش می‌تواند به سازمان نشان دهد که دانش‌های در دسترس سازمان چیست و وضعیت موجود سازمان از نظر داشتن انواع دانش‌های ضمنی، تشکیل و راهبری انواع انجمن‌های تخصصی و تیم‌های کاری، انواع مستندات موجود در هر حوزه‌ی دانشی و خبرگان موجود در هر حوزه را مشخص کند. یکی از مهمترین کاربردهای این نقشه دانش استفاده از آن برای پیدا کردن شکاف دانشی سازمان می‌باشد که از طریق تعیین اختلاف میان موجودی‌ها و نیازهای دانشی (منابع پایه‌ای و پیشرفته و نوآورانه مورد نیاز) به دست می‌آید.

افزون بر موارد فوق، نقشه دانش، قابلیت‌های زیر را در اختیار سازمان قرار می‌دهد:

- امکان اندازه‌گیری سرمایه‌های دانشی
- امکان تهیه درخت دانش موضوعی
- امکان تشخیص حوزه‌های فقیر یا غنی دانشی
- قابلیت امکان سنجی پروژه‌ها با شناسایی توانایی‌ها و گلوگاه‌های دانشی سازمان
- ترسیم و بازنمایی شبکه‌های خبره
- شناسایی نیازهای دانشی برای تعیین راه‌حل‌های دانشی در رویه پایش مدیریت دانش

منابع دانشی مختلفی در هر حوزه‌ی دانشی وجود دارد که تعیین کننده‌ی وضعیت دانش هر حوزه می‌باشند. به طور کلی این منابع را به ۴ دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: دانش‌ها، مستندات، خبرگان سازمان (منابع دانش





ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



مقدمه

اد هافمن، مدیر ارشد دانش (CKO) در ناسا، با هدف تکمیل اولین کنفرانس دانشی ۲۰۲۰ که در اکتبر ۲۰۱۴ در مرکز فضایی کندی برگزار شد، اقدام به برنامه‌ریزی و تدارک برای برگزاری کنفرانسی مشابه در آوریل ۲۰۱۵ در مرکز فضایی جانسون نمود. در دومین کنفرانس نیز همانند کنفرانس قبل، مدیران ارشد دانش از تمامی پایگاه‌های فضایی، رابطان دانشی و سایر دانشکاران و مدیران دانشی گردهم آمدند و طی جلساتی با خبرگان صنعت هوافضا از داخل و خارج سازمان، به بحث و تبادل نظر دربارهٔ رویکردهای مؤثر کسب، حفظ و نگهداری و به‌اشتراک‌گذاری دانش با ارزش سازمانی پرداختند. هافمن در این جلسات شرح داد که پانل مشاوره ایمنی هوافضا (ASAP) از ناسا درخواست کرده تا استراتژی دانشی بلندمدت خود را برای پنج سال آتی ارائه دهد، تا اهدافی که ناسا می‌خواهد بدان‌ها دست یابد، روشن شود. ASAP در نشست‌هایی که در ماه فوریه با مدیران ناسا داشت، اعلام کرد که به دنبال اطلاعات بیشتری در خصوص فعالیت‌های دانشی زیر در ناسا است:

- الگوبرداری (Benchmarking)
 - روش‌های انگیزشی و پاداش‌دهی دانشی
 - ادغام منابع و سرویس‌های دانشی در رویه‌های کاری و یکپارچه‌سازی ابزارهای جستجو
 - شیوه‌های رسمی به اشتراک‌گذاری
 - ضبط مؤثر دانش و کیفیت مشاهده و یکپارچه‌سازی درس‌آموخته‌ها
 - تمرکز مستمر بر دانش‌های حیاتی
- به عقیدهٔ هافمن، ناسا پیشرفت‌های خوبی در جذب و حفظ دانش داشته است، اما کارهای زیادی باقی‌مانده است تا اطمینان حاصل شود که ناسا می‌تواند در به‌کارگیری مؤثر دانشی که در آینده احتیاج دارد نیز به موفقیت دست یابد. در دومین کنفرانس دانشی ۲۰۲۰، که سه روز به طول





بنابراین توجه و تمرکز خود را به دانش‌های خاصی معطوف کردند که می‌توانست سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری نماید و همچنین دریافتند که کدامیک از افراد، بیشتر به این دانش‌ها نیاز دارند.

در نشست دانشی ۲۰۲۰ ناسا، چندین سخنران درباره اهمیت رویکرد متمرکز و هدفمند به دانش صحبت کردند، از جمله مارتی لیپا مدیر اجرایی مدیریت دانش در شرکت Merck که ابراز داشت: «همه‌چیز در مدیریت دانش آنچنان سریع تغییر می‌کند که برخی اوقات وقایع گیج‌کننده است». وی تأکید کرد: «نیاز مبرمی وجود دارد که دانش را به نتایج و برآمدها پیوند دهیم و درک نماییم که رسیدن به اهداف سازمانی مستلزم تعامل با متخصصان و پیشبرد فرآیندهای مرتبط با نتایج مورد انتظار است». به عقیده ژان کلود مونی، راهبر بین‌المللی مدیریت دانش در شرکت میکروسافت، هدف آشکار فعالیت‌های دانشی در میکروسافت عبارت‌است از: «مدیریت دانش فوری و مرتبط با بافت سازمانی» و همچنین «تأکید ورزیدن بر دانشی که مهم است». تیم بریج، هدایتگر و اداره‌کننده مدیریت دانش در شرکت بویینگ، در مورد اهمیت و چالش «طبقه‌بندی محتوا» صحبت می‌کند که به معنای «شناسایی دانشی است که بیشترین ارزش را برای شرکت به همراه دارد و دانشی که حفظ، نگهداری، اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از آن مزایا و منافع زیادی را عاید سازمان می‌کند».

جان مک‌کوئری، معاون اسبق مدیریت دانش و استراتژی‌های فناوری در شرکت فلور و یک مشاور مستقل در حال حاضر، در گفتگوی خود با آقای دان رانتا، کارشناس

انجامید، شرکت‌کنندگان بر این نظر توافق داشتند که کلید موفقیت مدیریت دانش در سازمان، شامل موارد زیر است:

- شناسایی و تمرکز بر دانش‌های حیاتی
- ترکیب فعالیت‌های دانشی با جریان‌های کاری روزانه
- توسعه فرهنگ سازمانی که در مقابل یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری باز باشد

همچنین رالف رئو، مهندس ارشد ناسا، در گفتگوی تلفنی تأکید کرد که یکپارچه‌سازی بیشتر سرویس‌های دانشی در مراکز فضایی نیز باید یکی از اهداف مدیریت دانش باشد. به عقیده وی، روش‌ها و رویکردهای به‌اشتراک‌گذاری نیز از اهمیت بالایی برخوردار بوده و همواره باید به دنبال ایجاد فرصت‌هایی برای گفتگوی مستقیم و داستان‌سرایی و به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها بود. البته کنفرانس دانشی ۲۰۲۰ خود یکی از این فرصت‌ها است. به گفته آقای رئو، جذب و مدیریت دانش هر دو بسیار مهم هستند و توسعه و تکامل ابزارها و به‌رویه‌هایی برای این مقاصد، در موفقیت ناسا تأثیر به‌سزایی خواهد داشت.

دانش‌های مهم و حیاتی

بسیاری از طرح‌های اولیه مدیریت دانش تلاش می‌کردند که تا آنجا که ممکن است، دسترسی به حجم بیشتری از دانش را برای سازمان فراهم نمایند. البته این تلاش‌ها معمولاً بی‌فایده و اغلب بی‌اثر بودند. با گذشت زمان، دست‌اندرکاران مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که رویکردهای استراتژیک هدفمند ارزش بیشتری دارند و



به «خریداران» فروخته شوند. تنها مدیران و اجراکنندگان فعالیت‌های سازمانی که توان تأثیرگذاری و بودجه کافی دارند، می‌توانند ایده‌ها را به واقعیت تبدیل کنند و آن‌ها را تحقق بخشند. بسیاری از مجریان طرح‌های مدیریت دانش، اعتراف می‌کنند که اغلب با دیدن اکراه و امتنان مدیران ارشد سازمان در سرمایه‌گذاری بر خدمات مدیریت دانش، به خصوص در گام‌های اولیه اجرای برنامه‌های دانشی، ناامید می‌شوند. بنابراین هر طرح مدیریت دانش، نیاز به یک «بازار فروش» و یک «ترخ یا هزینه» عادلانه دارد.

وضعیت و جایگاه فروشندگان نیز بسیار مهم است. یک فروشنده موفق معمولاً به مدت بیش از ۱۰ سال با سازمان بوده است و تصدی طولانی مدت برای این سمت در موفقیت طرح بسیار کمک می‌کند. فروشندگان باتجربه، به خوبی نیازهای سازمان را درک نموده و راه و روش کار در سازمان و حتی نحوه صحبت کردن در مورد مسائل کاری را نیز به خوبی می‌شناسند. وجود تمامی این عوامل برای ارائه صحیح ایده به شیوه‌ای مناسب، ضروری است. شرکت‌کنندگان در کنفرانس دانشی ۲۰۲۰ همگی متفق‌النظر بودند که ایده‌های جدید باید در یک «چارچوب» منظم ارائه شوند و به گفته پروساک، وجود این چارچوب یک عامل مهم در موفقیت یا شکست ایده خواهد بود. به عنوان مثال، مجریان پس از سال‌ها پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناسا، به این نتیجه رسیدند که واژه «خدمات دانش»، بسیار قابل پذیرش‌تر از واژه

مشاور شرکت هافمن، به یک نکته کلیدی اشاره کرد: «دست‌اندرکاران مدیریت دانش باید مثل یک تاجر و مدیر کسب‌وکار فکر کنند. بدین معنا که اهداف و مقاصد خود را به اهداف استراتژیک سازمان گره بزنند». به عنوان مثال پرسنل ConocoPhillips که وی برای مدت هشت سال در آنجا کار می‌کرد، ملزم بودند پیش از دریافت کمک دانشی درخواستی، یک مورد کسب‌وکار (Business Case) را مثال بزنند و بیان کنند که دانش مورد نظر چگونه به حل مشکل کسب‌وکار کمک می‌کند. همان‌گونه که مونی در جای دیگری از صحبت‌های خود می‌گوید: «شما نمی‌توانید میزان موفقیت خود را اندازه‌گیری کنید مگر آنکه ایده‌ای روشن درباره اهداف و مأموریتی که باید کامل شود، در ذهن داشته باشید. در واقع نمی‌توان دانش را اندازه‌گیری کرد. بلکه آنچه قابل اندازه‌گیری است، میزان تأثیر دانش در فعالیت‌های کسب‌وکار است».

بازار دانش

ممکن است این ابهام پیش آید که ایده‌های خوب، همواره بازار فروش خود را پیدا می‌کنند و به آسانی توسط سازمان‌ها مورد پذیرش قرار می‌گیرند؛ زیرا ارزش آن‌ها اثبات شده است. اما لری پروساک در کنفرانس ویدئویی خود در مورد بازارهای دانش، بحث می‌کند که دانش و سازمان بدین صورت عمل نمی‌کنند. ایده‌ها باید به‌طور فعال



«مدیریت دانش» است. همچنین آقای بریج نیز متذکر شد که در مراحل آغازین طرح، به مدیران شرکت بویینگ اعلام شد که مدیریت دانش یک شکل دیگر از «مدیریت ریسک» است. زیرا این موضوع در آن زمان یکی از نگرانی‌های عمده شرکت هواپیمایی بوئینگ بود.

زمان نیز یکی از فاکتورهای مهم دیگری است که برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید لحاظ شود. ایجاد شبکه‌های شخصی گسترده، برقراری اعتماد برای تعامل مؤثر با ایده‌ها و متقاعد کردن دیگران به اینکه ایده مدیریت دانش ارزشمند است، همگی به زمان احتیاج دارند. به‌اشتراک‌گذاری موفق ایده‌های جدید و یا هر مجموعه دانشی، به شدت تحت تأثیر این عوامل اجتماعی قرار دارد. تبادل دانش بیشتر به عنوان یک پدیده فرهنگی تلقی می‌شود تا یک فعالیت فنی یا دستورالعمل سازمانی.

فرهنگ دانشی

اهمیت فرهنگ دانشی توضیح می‌دهد که چرا انجمن‌های خبرگی به بخش مهمی از کار دانشی تبدیل شده‌اند. انجمن‌هایی از دانشکاران که هویت حرفه‌ای خود را به اشتراک می‌گذارند و به منظور آموختن و احترام به یکدیگر از طریق کار گروهی و کمک متقابل، گرد هم آمده‌اند را در نظر بگیرید. این ساختارها، در ارائه دانش به یکدیگر و دریافت دانش ارائه شده توسط اشخاص و یا مخازن الکترونیکی در محیط‌های کسب‌وکار بسیار مستعد هستند. کارکنانی که ارتباطات مستقیم و رودرروی کمتری دارند، کمتر احتمال دارد که دانش خود را مبادله کنند. بدین دلیل است که آقای مونی، انجمن‌های خبرگی را «قلب و روح» مدیریت دانش در میکروسافت می‌داند؛ به گونه‌ای که هم‌اکنون ۸۷ انجمن خبرگی با حدود ۱۸۰۰۰ عضو و ۱۰۰۰ کارشناس موضوعی رسمی در میکروسافت مشغول به فعالیت می‌باشند. همچنین وی اشاره می‌کند که متوسط زمان دریافت پاسخ برای سؤال پست شده روی وبسایت انجمن تنها ۲۸ دقیقه است.

به طور مشابه آقای بریج در مورد اهمیت «انجمن‌های تعالی» در شرکت بوئینگ صحبت می‌کند. این انجمن‌ها با کسب دانش‌های ارزشمند و متنوع بوئینگ، منجر به افزایش موفقیت سازمانی شده و از طریق تقویت محیط تعاملی و تداوم بلندمدت دانش‌های کلیدی در تمامی واحدهای کسب‌وکار، اهدافی مشابه مدیریت دانش را دنبال می‌کنند. بوئینگ نیز به طور رسمی کارشناسان مجربی را تعیین کرده که به طور تمام وقت در شبکه دانش بوئینگ (BKN)، در وبسایت این شرکت (inSite)، حضور داشته و آماده پاسخ‌گویی هستند. بریج به نکاتی در خصوص چالش‌های غلبه بر بی‌میلی برخی از کارکنان در به اشتراک‌گذاری تجربه و تخصص خود نیز اشاره می‌کند. بسیاری از این

کارکنان دلیل عدم تمایل خود را وجود قوانین دست‌وپاگیر و مختل‌کننده به اشتراک‌گذاری دانش و کلی بودن سؤالات مطرح شده که پاسخ آن به یک موضوع خاص محدود نمی‌شود، می‌دانند.

در قسمتی دیگر از کنفرانس، آقای لیپا و همکارانش در شرکت Merck، بزرگترین چالش مدیریت دانش را در حوزه فرهنگ دانشی می‌دانند و اشاره می‌کنند که کار مدیریت دانش باید ابتدا از فرهنگ رفتاری کارکنان آغاز شود. ابتدا دلایل عکس‌العمل غیرسازنده افراد مشخص شود تا راه‌حل‌های دانشی بهتر به نیازهای آنان پاسخ گوید. به عنوان مثال ترویج شبکه‌های شخصی، اعتمادسازی و توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری برای اشتراک دانش همگی از روش‌های شکستن جو مقاومت بر علیه مدیریت دانش هستند.

یکی دیگر از سخنرانان در بحث خود درباره فرهنگ سازمانی که مشوق اعتراف به اشتباهات است، دیدگاه تازه‌ای نسبت به آنچه وی «فرهنگ دانش‌پسند» می‌نامد، ابراز می‌کند. به عقیده این صاحب‌نظر، خطاها در صورتی که آزادانه راجع به آن‌ها بحث شود، یک منبع مهم یادگیری هستند و پذیرش و قبول اشتباه بخشی ضروری از نوآوری است. به‌طور کلی جستجو برای راه‌حل‌های جدید همواره مستلزم بروز خطا و اشتباه در مسیر یادگیری است.

آنتونی لوچر، استاد مهندسی هوافضا در دانشگاه ایالتی اوهایو، در تشریح عناصر مؤثر در تدریس علوم مهندسی، اعلام کرد که یادگیری از اشتباهات مهندسی، بخشی ضروری از فرآیند آموزش است و به نظر وی هیچ راه‌کاری بدون آنکه چنین بار سعی و خطا شود، مثمر ثمر نخواهد بود. بسیاری از سازمان‌ها ادعا می‌کنند که فضای باز در مقابل اشتباهات را تشویق می‌کنند؛ اما تعداد سازمان‌هایی که واقعاً به این گفته پایبندند اندک است. سازمان‌ها باید به کارکنان خود نشان دهند که افراد می‌توانند مرتکب اشتباه شوند، بدون آنکه عواقب تنبیهی در انتظارشان باشد. بحث در خصوص اشتباهات و اتفاقات ناگوار بدون مقصر جلوه‌دادن افراد در جلسات بررسی پس از اقدام و مکث و یادگیری و همچنین اعتماد به روابط کاری و اهداف مشترک نیز در راستای جلوگیری از تکرار اشتباهات بسیار حائز اهمیت است.

مطالعه موردی: ماهواره رصد کربن

رالف باسیلیو، مدیر پروژه ماهواره رصد کربن در ناسا، داستانی را از نحوه پاسخ مثبت به شکست بازگو می‌کند. اولین ماهواره رصد کربن (OCO)، به دلیل نقص در موقعیت جداشتن راکت پرتابگر و وزن زیاد ماهواره که رسیدن به مدار مناسب را دشوار می‌کرد، به درون اقیانوس هند سقوط کرد و مأموریت با شکست مواجه شد. به گفته باسیلیو پس از این سانحه، هیچ‌یک از افراد تیم پروژه کار خود را ترک نکردند

سازمانی به در نظر گرفتن ابتکارات دانشی در میان سایر رویکردهای خود، نیز به پرورش یکپارچگی سازمانی، کمک می‌کند. یکپارچه‌سازی و ادغام ابزارها و فعالیت‌های دانشی در جریان‌های کاری نیز به عنوان نوع دیگری از یکپارچه‌سازی توسط آقای لیپا به عنوان هدفی مهم بر شمرده شد. باز بودن و گشودگی نسبت به جهان دانش با ارزش در خارج از سازمان که در حقیقت نوعی یکپارچگی با جهان خارج است، نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است. برونو در ادامه، ارزش «تخلخل سازمانی» را متذکر می‌شود و مونی از چالش برقراری ارتباط سازنده با ۴۰۰ شریک خارجی مایکروسافت سخن می‌گوید.

نگاه به آینده

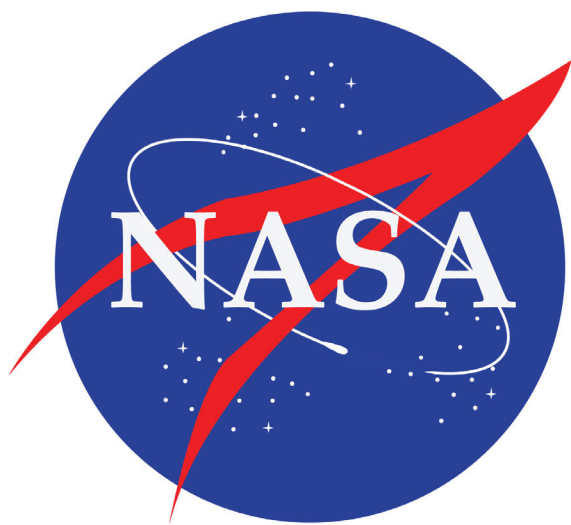
به‌طور کلی کنفرانس دانشی ۲۰۲۰، دستاوردهای قابل توجه در کار دانشی ناسا را برجسته کرد که با الگوبرداری از ارتباطات میان ناسا با دیگر سازمان‌های فناوری‌محور آغاز شد و سپس با اقداماتی برای تعریف رویکردهای دانشی جدید برای مقابله با چالش‌هایی که ناسا با آن مواجه است، پیگیری شد. مهندسان ناسا، از تجربیات گذشته و همچنین از یکدیگر بسیار آموختند، به ویژه در شناخت ترکیب پیچیده فرهنگ، فرآیند و فناوری که فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش را تعریف می‌کند، پیشرفت‌های عمیقی حاصل شد. البته این آغاز کار است. با وجود تمامی این بهبودها، متأسفانه ابزارهای دانشی هنوز به اندازه کافی در جریان‌های کاری ادغام نشده است. به اشتراک گذاری دانش و رویکرهای موفق مدیریت دانش و کار دانشی، در سازمانی با تنوع کارکردی بالا مانند ناسا، در حال وقوع است اما به گستردگی که شایسته آن است، تحقق نیافته است. خلق فرهنگ دانشی در ناسا در مراحل میانی خود است و به گفته جان مک کوئری «مدیریت دانش، سفری است که هرگز به پایان نمی‌رسد».

و تلاش نمودند ریسک وقوع مشکلی مشابه را تا حد امکان کاهش دهند. مدیر پروژه جمله‌ای از جورج برنارد شاو را نقل می‌کند که می‌گوید: «موفقیت در هرگز اشتباه نکردن نیست، بلکه موفقیت بدین معناست که یک اشتباه را هیچ‌گاه دوبار تکرار نکنیم». بنابراین، تیم قبلی پروژه دومین ماهواره رصد کربن (OCO-۲) را به دلیل اهمیتی که این برنامه داشت به دست گرفت. این فضاپیما برای اندازه‌گیری دقیق میزان دی‌اکسید کربن اتمسفری، با دقتی بیشتر از تمام فناوری‌های موجود طراحی شده و اطلاعاتی جدید در خصوص چرخه کربن در کره زمین را فراهم می‌کند که می‌تواند درک ما را از نقش کربن در تغییرات آب‌وهوایی بهبود بخشد.

با توجه به برنامه زمان‌بندی فشرده و بودجه محدود، موفقیت پروژه OCO-۲ به یادگیری چند درس آموخته کلیدی بستگی داشت. بنابراین قرار شد هیچ‌گونه تغییراتی در طرح اصلی بدون در دست داشتن دلایل قانع‌کننده اعمال نشود و این قانون سرلوحه کار تیم پروژه قرار گرفت. تمام تلاش مسئولان بر این موضوع متمرکز شد که در نهایت ماهواره «به درستی کار کند» نه این‌که فقط «بهتر» از پروژه قبلی باشد. به‌ناچار، اعمال برخی تغییرات غیر قابل اجتناب بود. به عنوان مثال تصمیم گرفته شد که از وسیله پرتابگر متفاوتی استفاده شود (از راکت دلتا ۲ به جای تئوروس-XL استفاده شد). اصلاحات لازم به گونه‌ای انجام گرفت که ساختار کلی پروژه برهم نخورد. باسیلیو همچنین ابراز داشت که به منظور کمک به تکمیل پروژه با سرعت زیاد، از یک مخزن الکترونیکی با لینک به منابع دیگر استفاده شد. البته خرید یکجای اطلاعات فنی نیز به عنوان عامل مهم صرفه‌جویی در زمان شناخته شد.

یکپارچگی و فضای باز

یکپارچگی یکی از موضوعات اصلی گزارش ASAP است که پیشنهاد «خرید یکجای» درس آموخته را شامل می‌شود و به عنوان یک هدف توسط رالف رئو شناسایی شد. سخنرانان دیگر نیز این هدف را به عنوان بخش مهمی از کار دانشی در نظر می‌گیرند. آقای رانتا در قسمت دیگری از سخنان خود اشاره می‌کند که در اکثر سازمان‌هایی که وی می‌شناسد، اغلب کار دانشی به صورت پنهان در جریان است، اما این فعالیت‌ها آنچنان که باید به یکدیگر پیوسته نیستند و گستره آن‌ها تمامی سازمان را دربر نمی‌گیرد. آقای برونو ابراز داشت که ایجاد «Merck واحد» و به وجود آوردن سازمانی «بدون مرز»، یکی از اهداف مهم مدیریت دانش است. آقای بریج نیز درباره «سازمان واحد» با سایرین هم‌نظر است و می‌گوید: «دانش هیچ‌گونه حدود مرز سازمانی نمی‌شناسد». بنابراین ایجاد استانداردهای فرآیندی و تشویق جریان و تبادل ایده‌های فردی در سراسر سازمان از الزامات موفقیت طرح مدیریت دانش است و مکلف کردن افراد در واحدهای مختلف





12th International Conference on Knowledge Management

Vienna, Austria

10 Oct 2016 - 11 Oct 2016

دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش ICKM ۲۰۱۶
تاریخ برگزاری: ۱۰ و ۱۱ اکتبر ۲۰۱۶
محل برگزاری: هتل امپریال رنسانس وین - اتریش

معرفی

محل کنفرانس در مرکز شهر وین واقع شده و محلی است برای گردهمایی پژوهشگران، طراحان و توسعه‌دهندگان، دانشجویان و کاربران حوزه‌های مختلف مدیریت دانش که با هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت اطلاعات در جهان متغیر (IMCW ۲۰۱۶)، به طور همزمان و در یک محل برگزار می‌شود. محیط‌های کارگاهی، تالارهای گفتگو در مورد بهروشنها، همایش‌های تقدیر و بزرگداشت و رویدادهای شبکه‌محققان جوان که دربرگیرنده سیاست‌های دانشی، نوآوری، خلاقیت، رهبری و استراتژی دانشی است، از دیگر وقایع این کنفرانس است و مؤسسات و سازمان‌های انتقال دانش، شکاف میان دانشگاه و پژوهشگران را پر می‌کنند. همانطور که اشاره شد، کارگاه‌های آموزشی و همایش‌ها به عنوان یک پلتفرم شبکه‌سازی ایفای نقش می‌کنند و راه‌کاری عملی برای به‌کارگیری و تبادل ایده‌های پژوهشی ارائه می‌کنند. در خلال این کنفرانس از نویسندگان متعددی دعوت شده تا کارها و تحقیقات تازه و بدیع خود به همراه مطالعات تجربی-کاربردی، مثال از بهروشنها و ایده‌های پژوهشی در تمامی ابواب مدیریت دانش را به اشتراک بگذارند و بدین ترتیب بر غنا و قوت کنفرانس بیافزایند. سرفصل‌های کنفرانس بسیار متعدد است و تنها به موضوعات زیر محدود نمی‌شود:

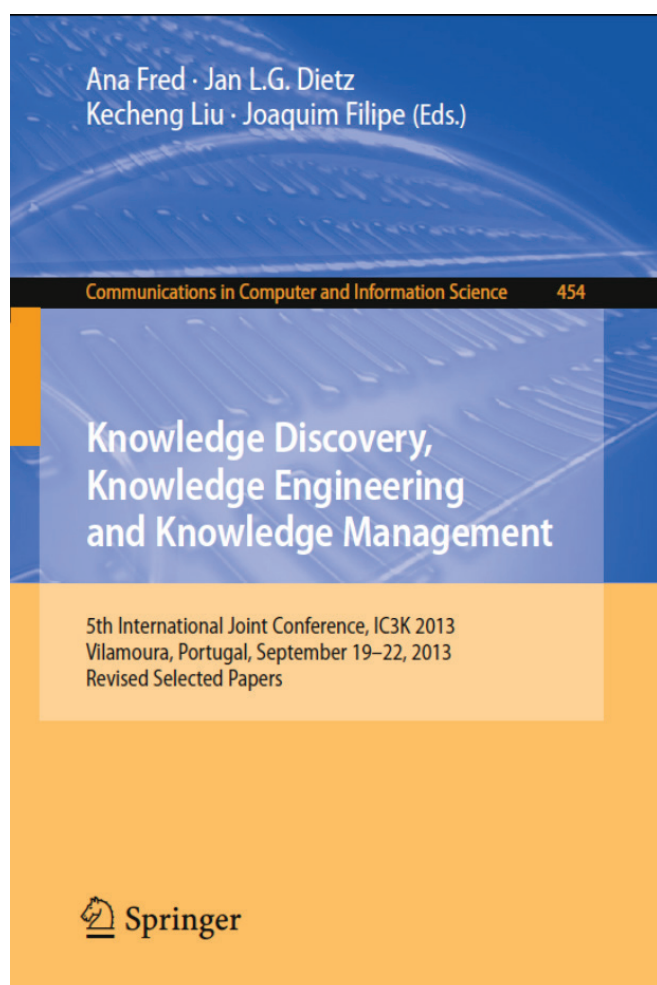
- دگرگونی‌های کسب‌وکار دیجیتال
- توسعه قابلیت‌های پویا
- چابکی سازمانی
- تجسم دانش
- مدیریت دانش اجتماعی
- یادگیری سه حلقه‌ای
- حاکمیت مدیریت دانش

- مدیریت معماری مدیریت دانش
- مدیریت دانش با گذر از مرزهای سازمانی
- مدیریت دانش فرآیندگرا
- مدیریت دانش در صنعت
- مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی
- مدیریت دانش مبتنی بر ارزش
- به‌کارگیری مهارت و توسعه شایستگی در مدیریت دانش
- نوآوری و مدیریت دانش
- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات

صنایع خدماتی و تولیدی، به طور فزاینده در معرض چالش‌هایی که به صورت پویا رخ می‌دهد، قرار دارند. چالش‌هایی که به دلیل نیروهای خارجی و نوآوری داخلی ظهور می‌کنند و به طور قابل توجهی فرآیندهای خلق ارزش در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سازمان‌ها اگر می‌خواهند چابک باقی بمانند، باید به طور مستمر در رویه‌های کاری و روابط با ذینفعان خود تجدید نظر کنند. دانش تولید شده باید برای سازگاری پویا با نیاز ذینفعان مختلف ساختاردهی شود. ICKM ۲۰۱۶، محیط تعاملی به منظور ادامه گفت‌وگو میان دانشگاه‌ها و دانشکده‌های مدیریت دانش با افرادی که درگیر پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند، فراهم می‌کند تا چالش‌های مذکور را از طریق مفاهیم و تکنیک‌های نوآورانه، مرتفع کنند. کنفرانس، تجربیات پیشرو که مرزهای دانش را گسترش می‌دهند و منجر به درک تقاضای بازار می‌شوند را جذب کرده و چگونگی خلق سازمانی شکست‌ناپذیر از طریق توسعه قابلیت‌های پویا را می‌آموزد. در حقیقت هدف این است که به تحقیق و توسعه در مراحل مختلف و زمینه‌های کاربردی مدیریت دانش، شتاب داده شود.



ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



است که به معنای به کارگیری تجزیه و تحلیل داده‌ها برای کشف الگویتیم‌هایی است که شمارش خاصی از الگوها یا مدل‌ها را بر روی داده‌ها تولید می‌کند. کشف دانش همچنین شامل ارزیابی الگوها و شناسایی مدل‌هایی است که بر حجم دانش می‌افزاید. بازیابی اطلاعات (IR)، به معنای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط از داده‌های غیرساختاریافته و فازی است که از لحاظ معناشناختی ممکن است در متون و رسانه‌ها به چشم بخورند و همچنین به معنای جستجوی اطلاعات درون متن‌ها و جستجوی ابرداده‌های اسنادی، پایگاه‌های داده مرتبط با یکدیگر و شبکه جهانی وب است. بازیابی اطلاعات می‌تواند با کشف دانش ترکیب شود و نرم‌افزارهایی تولید کند که کاربران سیستم‌های پشتیبان تصمیم را در درک و به کارگیری

عنوان کتاب: مجموعه مقالات منتخب از پنجمین کنفرانس بین‌المللی مشترک در سه حوزه کشف دانش، مهندسی دانش و مدیریت دانش

مکان برگزاری: Vilamoura, Portugal، زمان: September 19-22, 2013

معرفی

کتاب حاضر شامل نسخه‌های توسعه یافته و تجدیدنظر شده از مجموعه مقالات انتخابی ارائه شده در پنجمین کنفرانس بین‌المللی مشترک در سه حوزه کشف دانش، مهندسی دانش و مدیریت دانش است (IC3K) که در ۱۹-۲۲ سپتامبر ۲۰۱۳ در ویلامورا، پرتغال برگزار شد. IC3K توسط مؤسسه سیستم‌ها و فناوری‌های اطلاعات، کنترل و ارتباطات (INSTICC) حمایت مالی شد و سازمان‌های بسیاری از جمله انجمن پیشبرد هوش مصنوعی (AAAI) و انجمن مدیریت دانش و اطلاعات (IKMS) در برگزاری آن مشارکت داشتند. هدف اصلی کنفرانس، ایجاد نقاط اتصال برای دانشمندان، مهندسان و دست‌اندرکاران سه حوزه کشف دانش، مهندسی دانش و مدیریت دانش بود. سه کنفرانس مذکور که مکمل یکدیگرند به طور همزمان در حوزه‌های دانشی زیر برگزار شدند:

- کنفرانس بین‌المللی کشف دانش و بازیابی اطلاعات (KDIR)
- کنفرانس بین‌المللی مهندسی دانش و توسعه هستی‌شناسی (KEOD)
- کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات (KMIS)

هدف از کنفرانس بین‌المللی کشف دانش و بازیابی اطلاعات، فراهم آوردن بستری برای گفتگو میان محققان برای پیشبرد علمی و فنی کشف دانش و بازیابی اطلاعات است. کشف دانش یک حوزه میان‌رشته‌ای است که بر روش‌های شناسایی الگوهای معنادار، معتبر و بالقوه مفید از داده‌ها تمرکز می‌کند و معمولاً بر مبنای مجموعه داده‌های بزرگ و اساسی استوار است. یکی از جنبه‌های اصلی کشف دانش، داده‌کاوی

بهتر دانش مجموعه‌های بزرگ، توانمند سازد.

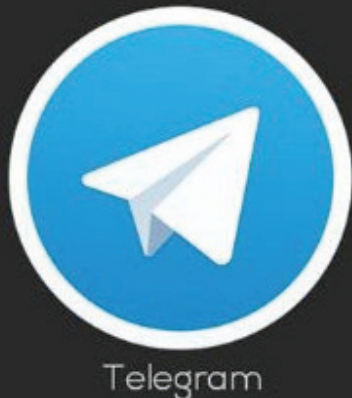
هدف از کنفرانس بین‌المللی مهندسی دانش و توسعه هستی‌شناسی (KEOD)، ایجاد یک کانال ارتباطی برای محققان و پژوهشگران علاقه‌مند به مطالعه و توسعه روش‌ها و فناوری‌های مهندسی دانش و پیشبرد هستی‌شناسی (ontology) است. مهندسی دانش (KE) به تمامی جنبه‌های فنی، علمی و اجتماعی فعال در ساخت، نگهداری و به‌کارگیری سیستم‌های مبتنی بر دانش اشاره دارد. مهندسی دانش هم یک حوزه میان‌رشته‌ای است که مفاهیم و روش‌هایی از دامین‌های متعدد علوم کامپیوتر مانند هوش مصنوعی، پایگاه داده، سیستم‌های خبره، سیستم‌های پشتیبان تصمیم و سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی را گرد هم می‌آورد و در حال حاضر، به شدت به ساخت و به اشتراک‌گذاری پایگاه‌های دانش یا مدل‌های مفهومی که به عنوان هستی‌شناسی شناخته می‌شوند، وابسته است. طراحی و توسعه آنتولوژی، با هدف به وجود آوردن ساختارهای معنایی با قابلیت استفاده مجدد انجام می‌شود که می‌تواند شامل فرهنگ لغات رسمی، کاتالوگ، واژه‌نامه و همچنین ساختارهای رسمی متناهی و پیچیده بوده که نمایانگر اجزائی درون دامین و ارتباط میان آن اجزاء می‌باشد. طیف گسترده‌ای از کاربرد آنتولوژی در حال ظهور است و با تأکید بر شبکه جهانی وب، شامل مواردی همچون علوم کتابداری، جستجوی تسهیل‌شده

به وسیله آنتولوژی، تجارت الکترونیک و مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار است.

هدف از کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات (KMIS) فراهم آوردن امکان جلسات رودررو برای محققان و دست‌اندرکاران علاقه‌مند به مطالعه و به‌کارگیری تمامی ابعاد مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات است. مدیریت دانش، نظامی ساختارمند است که با تجزیه و تحلیل و پشتیبانی فنی از روش‌های شناسایی، خلق، ارائه، اشاعه و توانمندسازی پذیرش و به‌کارگیری به‌روش‌ها در سازمان سروکار دارد و تمامی این اقدامات را در چارچوبی تعاملی از فرآیندهای سازمانی انجام می‌دهد. مدیریت دانش مؤثر یک منبع بسیار مهم کسب مزیت رقابتی و کلید موفقیت سازمان‌ها در عصر حاضر است و منجر به تقویت تخصص و تجربه جمعی کارکنان و شرکای سازمان می‌شود. به اشتراک‌گذاری دانش اصطلاحی است که برای مدتی طولانی، در واژگان فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است و به تبادل دانش، پروتکل‌های ارتباطی و زیرساخت‌های فناوری اطلاق می‌شود.

کنفرانس مشترک IC³K، بیش از ۲۳۵ مقاله از ۵۷ کشور دریافت نمود که نشان‌دهنده موفقیت و ابعاد جهانی این کنفرانس بود و از این میان ۲۳ مقاله به صورت کامل منتشر شد و ۶۰ مقاله برای ارائه کوتاه برگزیده و ۴۷ مقاله به شکل پوستر ارائه شد.





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 پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های داخلی و خارجی راه‌اندازی 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

انجمن‌های خبرگی بخشی طبیعی از چرخه عمر یک سازمان هستند. آن‌ها خودبه‌خود شکل گرفته و به تدریج شکوفا می‌شوند. سازمان ممکن است آن‌ها را به رسمیت بشناسد یا نادیده بگیرد، اما شادابی و سلامت انجمن‌های خبرگی در درجه اول به تعامل داوطلبانه اعضا و ظهور رهبری داخلی بستگی دارد.

اتین ونگر



مشاوران مدیریت دانش ایران
telegram.me/iranKMconsulting



<http://mta.co.ir>

