

۲۹

آذر ۱۳۹۵

مجله الکترونیکی  
مطالعات مدیریت دانش



- ۱- معیارهای ارزیابی میزان پیشرفت مدیریت دانش در سازمان ..... ۳
- ۲- تجزیه و تحلیل عوامل شکست پروژه‌های مدیریت دانش ..... ۶
- ۳- روندهای جهانی و مطالعات موردی کوتاه مدیریت دانش ..... ۱۳
- ۴- آنچه که هر استارت‌آپ نیاز دارد تا از مدیریت دانش بداند ..... ۱۴
- ۵- نقش شبکه‌های اجتماعی سازمانی در مدیریت دانش ..... ۱۶
- ۶- گفت‌وگو با سارا کرمی: کارشناس ارشد مدیریت دانش در مشاوران توسعه آینده ..... ۲۱
- ۷- مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع: رویکردی یکپارچه برای مدیریت ..... ۲۳
- ۸- برنامه اجرایی مدیریت دانش در بانک توسعه آسیا (۲۰۱۵-۲۰۱۳) ..... ۲۵
- ۹- معرفی کنفرانس مدیریت دانش ..... ۲۹
- ۱۰- معرفی کتاب: مدیریت دانش، خلق ارزش از طریق یادگیری سامانی ..... ۳۰



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش  
شماره ۲۹ / آذر ۱۳۹۵

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: ساسان رستم نژاد - عالیہ سلیمیان - فرید آقار - زینب سنجری -  
سارا کرمی - نریمان نظافتی - ارژنگ یزدی.

ویراستار: ارژنگ یزدی

<http://mta.co.ir>  
[kms@mta.co.ir](mailto:kms@mta.co.ir)

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳  
نمابر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی  
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

## مقدمه

مدیریت دانش به فرآیند نظام‌مند مدیریت دارایی‌های دانشی به منظور خلق ارزش و برآورده‌سازی الزامات فنی و استراتژیک سازمان اطلاق می‌شود. مدیریت دانش شامل اقدامات اجرایی، فرآیندها، استراتژی‌ها و سیستم‌هایی می‌شود که موجب تسهیل ذخیره‌سازی، ارزیابی، به اشتراک‌گذاری، پالایش و خلق دانش در سازمان می‌شوند. هر شرکت باید مدیریت دانش را مطابق اهداف کسب‌وکار خود تعریف نماید. به عبارت دیگر، مدیریت دانش تماماً درباره‌ی به کارگیری دانش حاصل از تجربیات و شکست‌های گذشته در موقعیت جدید است که به شیوه‌ای کاملاً نوآورانه از تکرار اشتباهات جلوگیری می‌کند. بنابراین مدیریت دانش عبارتست از مدیریت نظام‌مند افراد، فرآیندها و فناوری در سازمان که حوزه‌ی اشتراک آن‌ها دقیقاً علم مدیریت دانش را پدید می‌آورد. دارایی‌های فکری سازمان به طور کلی به گروه‌های زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

- سرمایه‌های انسانی: مانند دانش فنی دانشکاران که به نوعی توسط سازمان «اجاره» می‌شود،
- سرمایه‌های ساختاری: همانند سیاست‌ها، رویه‌های کاری و برنامه‌های سازمانی که تحت «تملک» سازمان قرار دارد،

- سرمایه‌های ارتباطی و سرمایه مشتری: همانند ارزش‌های ارتباط با مشتری و وفاداری مشتری که ایجاد آن‌ها به سال‌ها زمان احتیاج دارد.

در حال حاضر، انواع گوناگونی از تکنیک‌های نسبتاً پیچیده اندازه‌گیری مدیریت دانش وجود دارد که می‌تواند به منظور ارزیابی میزان پیشرفت فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان به کار رود. این روش‌ها شامل الگوبرداری، کارت امتیاز متوازن و ماتریس خانه کیفیت می‌شود. پیش از معرفی هر گونه سیستم اندازه‌گیری، ابتدا باید اهداف و آنچه که معیارها باید بدان پاسخ دهند را از پیش برای خود کاملاً روشن کنیم. معیارها به طور کلی در پاسخ به چند سؤال به کار می‌روند.

- آیا مدیریت دانش مطابق نیازها به پیش رفته است؟ اگر پاسخ منفی است، چه اقدامات اصلاحی باید انجام شود؟
- آیا فعالیت‌های مدیریت دانش در مسیر صحیح به پیش می‌رود؟ اگر پاسخ نفی است، چه کارهایی باید اصلاح شود؟
- آیا کارکنان و دانشکاران وظایف تخصیص داده شده را به خوبی انجام می‌دهند؟ چه کسانی در انجام وظایف مدیریت دانش از بقیه بهتر عمل کرده‌اند؟ و چه کسانی ضعیف‌تر هستند؟



- آیا پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ارزش‌آفرین بوده است؟ اگر پاسخ منفی است، چه روش‌های جایگزینی وجود دارد؟

### اندازه‌گیری وضعیت استقرار مدیریت دانش

اولین موضوعی که احتمالاً مایل به اندازه‌گیری آن هستیم، چند و چون و میزان پیشرفت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. هنگامی که فرآیند ارزیابی همزمان با آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش آغاز می‌شود، برخی معیارهای اصلی تعریف می‌شوند که می‌توان از آن‌ها برای اندازه‌گیری نحوه پیشرفت پروژه استفاده کرد. قرارداد یا پروتکل ارزیابی مدیریت دانش، جنبه‌های مختلف جریان دانش در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند و امکان شناسایی موانع و نقاط انسداد جریان دانش را فراهم می‌آورد.

### اندازه‌گیری میزان تطابق مدیریت دانش با

#### انتظارات

فرض کنیم چارچوب مدیریت دانش به تازگی در یک سازمان به اجرا گذاشته شده است. چنین طرحی قاعدتاً انتظارات و انعکاس واضح و روشنی را در قالب سیاست‌ها و استانداردهای مدیریت دانش در سازمان به همراه دارد. در این مرحله مجری طرح ممکن است بخواهد اندازه‌گیری کند که آیا کارکنان این انتظارات را برآورده می‌سازند یا خیر. این کار معمولاً از طریق داشبوردها و ابزارهای تحلیلی برای پیگیری نحوه بازخورد اعضای سازمان انجام می‌شود.

### اندازه‌گیری فعالیت‌های مدیریت دانش

در برخی موارد مفید خواهد بود که برخی معیارهای اندازه‌گیری فعالیت برای ردیابی و پایش عملکرد عناصر و ماژول‌های مختلف سیستم (نرم‌افزار) مدیریت دانش به کار گرفته شود.

### اندازه‌گیری نتایج کسب‌وکار

به‌طور کلی اعتقاد بر این است که مدیریت دانش مانند هر پروژه بهبود دیگر، منجر به بهبود مستمر عملکرد سازمان می‌شود. همانطور که دانش گسترش می‌یابد، بهره‌وری و نتایج حاصل از کسب‌وکار نیز بهبود می‌یابد. بنابراین هر چقدر چنین پروژه‌هایی بیشتر استقرار می‌یابند، نیاز به ارزیابی عملکرد کسب‌وکار نیز بیشتر احساس می‌شود.

### تکنیک‌های ارزیابی میزان پیشرفت مدیریت دانش در یک سازمان

#### ۱. الگوبرداری

الگو برداری (Benchmarking) در حقیقت شکار به‌روش‌ها در گستره صنعت است به گونه‌ای که دانش حاصل به عملکرد برتر منجر شود. این یک روش بسیار ساده مدیریت دانش است که نقطه شروع خوب را نشان می‌دهد. الگوبرداری اصولاً از مطالعه شرکت‌های مشابه تشکیل می‌شود و تعیین می‌کند بهترین روش انجام کارها چگونه است و این روش‌ها چگونه برای استفاده‌های خاص تطابق پیدا کرده‌اند. این رویکرد به بهترین وجه در این ضرب‌المثل هندی خلاصه می‌شود: «برای اینکه بهترین باشید، بهترین‌ها را بشناسید».





دو نوع کلی از الگوبرداری وجود دارد:

- **الگوبرداری داخلی:** مقایسه با واحدهای دیگر درون یک شرکت یا مقایسه یک واحد با خودش در دوره‌های زمانی مختلف.
- **الگوبرداری خارجی:** مقایسه با شرکت‌های دیگر.

## ۲. کارت امتیاز متوازن

روش کارت امتیاز متوازن (BSC)، یک سیستم قضاوت و مدیریت است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد، چشم‌انداز و استراتژی خود را روشن ساخته و این استراتژی‌ها را به بهترین شکل به اقدام تبدیل نمایند. این روش دائماً در خصوص فرآیندهای کسب‌وکار داخلی و تبعات خارجی آن‌ها بازخورد می‌دهد و عملکرد و نتایج استراتژیک را به طور مستمر بهبود می‌بخشد. کارت امتیاز متوازن چارچوبی مفهومی ارائه می‌دهد که چشم‌انداز سازمان را به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد ترجمه می‌کند. این شاخص‌ها در میان چهار بعد توزیع شده‌اند:

- **شاخص‌های مالی:** شامل سنجه‌هایی از قبیل درآمد عملیاتی، نرخ بازگشت سرمایه به کار گرفته شده و ارزش افزوده اقتصادی می‌باشد.
- **شاخص‌های مشتری:** که با سنجه‌هایی از قبیل رضایت مشتری، حفظ اعتماد و وفاداری مشتری و سهم بازار در بخش‌های هدف در ارتباط است.
- **فرآیندهای داخلی کسب‌وکار:** که از سنجه‌هایی نظیر هزینه، توانمندی و کیفیت تشکیل می‌شود.
- **آموزش، یادگیری و رشد:** سنجه‌هایی نظیر میزان رضایت کارکنان، ماندگاری کارکنان در سازمان و مجموعه مهارت‌های کاری را مورد بررسی قرار می‌دهد.

سازمان از طریق BSC، قادر است هم عملکرد فعلی (مالی، مشتری و فرآیندهای کسب‌وکار) را مورد پایش و نظارت قرار دهد و هم تلاش‌هایی در جهت بهبود فرآیندها، انگیزش و آموزش کارکنان و بهبود سیستم‌های اطلاعاتی خود انجام داده

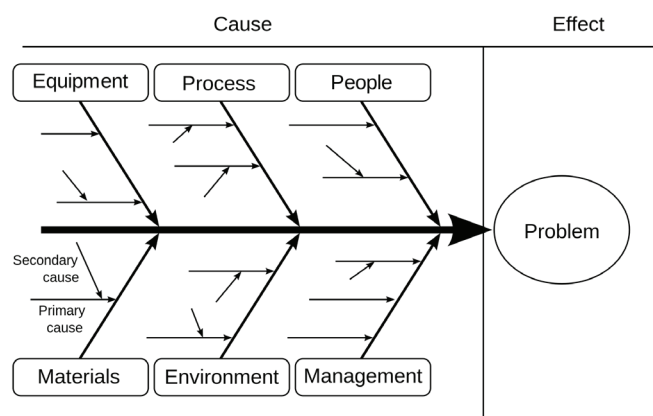
و توانایی‌های یادگیری و بهبود مداوم خود را گسترش دهد. روش کارت امتیاز متوازن در شرکت‌های دولتی و خصوصی قابل اجراست و مزایای قابل توجه و متنوعی از جمله تطبیق اهداف انتزاعی به گزاره‌های عملی قابل پایش، به همراه دارد. همچنین سنجه‌های عینی از سناریوهای فعلی کسب‌وکار را به دست می‌دهد که امکان انجام تغییرات از حالت فعلی به وضعیت مطلوب در آینده را فراهم می‌آورد.

## ۳. روش خانه کیفیت

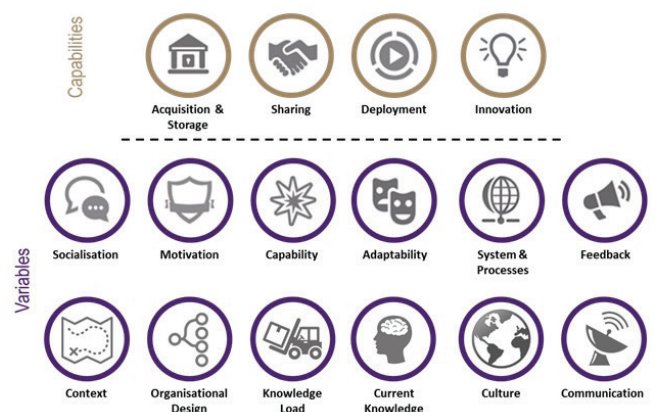
خانه کیفیت به منظور نشان دادن ارتباط میان کیفیت واقعی و شاخص‌های کیفی و همچنین شاخص‌های فرآیندی به کار می‌رود و به صورت نمودار استخوان ماهی نمایش داده می‌شود که کیفیت مطلوب واقعی در سر و اجزاء کیفی و فرآیندی در استخوان‌ها قرار می‌گیرند.

این روش همچنین با نام «استقرار تابع کیفیت» (QFD) نیز شناخته می‌شود و نیازهای مشتری را به بازاریابی، طراحی، توسعه، مهندسی، ساخت و توابع خدماتی پیوند می‌دهد. روش مذکور می‌تواند در حوزه خدمات و همچنین محصولات نرم‌افزاری نیز به کار گرفته شود. روش QFD تنها سیستم مدیریت کیفیت جامع است که به طور خاص با هدف تأمین رضایت مشتری طراحی شده است. تمرکز این روش بر حداکثرسازی رضایت مشتری (کیفیت مثبت) است که توسط معیارهایی نظیر تکرار کسب‌وکار و سهم بازار اندازه‌گیری می‌شود.

QFD بر ارائه ارزش متمرکز است و از طریق جستجوی نیازهای گفته یا ناگفته، در صدد تبدیل آن‌ها به اهداف طراحی و اتصال این اهداف به فعالیت‌های کسب‌وکار سازانی است. افزون بر این، QFD به مشتری اجازه می‌دهد تا نیازهای خود را اولویت‌بندی نموده و به سازمان اطلاع دهد که وضعیت کسب‌وکار در مقایسه با رقبا چگونه است و در نهایت سازمان را به سوی بهینه‌سازی شاخص‌هایی که بیشترین مزیت رقابتی را به ارمغان می‌آورد، رهنمون می‌سازد.



شکل ۷: نمودار استخوان ماهی در مدیریت کیفیت





فرید آقالر  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مقدمه

پیشرفت مدیریت دانش را به سختی می‌توان به عنوان یک حرکت نرم برشمرد. واژه مدیریت دانش در اواخر دهه ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ میلادی به یکباره مورد محبوبیت قرار گرفت و به یکی از رایج‌ترین لغات و شعارهای موجود در علم مدیریت بدل گردید. پس از آن با روشن شدن این حقیقت که بیشتر تلاش‌های مدیریت دانش با شکست روبرو شده‌اند از میزان محبوبیت این واژه نیز مانند اکثر شعارهای دیگر کاسته شد. برخی از محققان میزان شکست پروژه‌های مدیریت دانش را ۵۰ درصد بیان کرده‌اند ولی این عدد می‌تواند با در نظر گرفتن پروژه‌هایی که به نتیجه مورد انتظار نرسیده‌اند بیشتر نیز باشد.

بنابراین دلایل شکست‌ها در حوزه مدیریت دانش چیست؟ در این نوشتار به بررسی عوامل شکست پروژه‌های مدیریت دانش بر اساس تجارب و درس آموخته‌های بدست آمده از پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف می‌پردازیم. هدف از این مقاله نه نشان دادن این موضوع است که مدیریت دانش یک مفهوم مرده و یا در حال مرگ است و نه حتی بازداشتن سازمان‌ها از اجرای مدیریت دانش می‌باشد، بلکه هدف، روشن شدن مشکلات و چالش‌هایی است که ممکن است در طول اجرای طرح با آن روبرو شویم. با امید به اینکه درصد موفقیت فعالیت‌های مدیریت

دانش در آینده افزایش یافته و شاهد چالش‌ها، مشکلات و شکست‌های کمتری در این زمینه باشیم.

قبل از شروع بحث لازم است دو مفهوم دانش و مدیریت دانش را به وضوح تعریف نماییم:

**دانش:** دانش ترکیب سیالی از تجارب چارچوب بندی شده، ارزش‌ها، اطلاعات نگاشته شده و ذهنیات خبرگان سازمان است که چارچوبی را برای ارزیابی و یکپارچه‌سازی اطلاعات و تجربیات جدید فراهم می‌کند. دانش از ذهن افراد نشات می‌گیرد و در ذهن افراد نیز به کار گرفته می‌شود. معمولاً دانش در سازمان‌ها نه تنها در مستندات و مخازن دانشی وجود دارد بلکه در دستورالعمل‌ها، فرآیندها و روال‌های روزمره کاری نیز نهادینه شده است (داونپورت و پروساک؛ ۲۰۰۰).

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش عبارتست از مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرآیندهای متعلق به آن از قبیل خلق، سازماندهی، انتشار، استفاده و منقضي نمودن دانش در راستای اهداف سازمان (اسکرم؛ ۲۰۱۱).

## عوامل شکست مدیریت دانش: درس‌هایی از گذشته

شکست‌ها و موفقیت‌های مدیریت دانش سالهاست که موضوع بحث و تحقیق محققان قرار گرفته است. در این مقاله بر اساس همین تحقیقات، عوامل شکست مدیریت





۲. عدم وابستگی، کیفیت پایین و غیرقابل استفاده بودن اطلاعات
۳. تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، اتوماسیون و نیازهای تعیین شده
۴. پیاده‌سازی فناوری به طور نامناسب
۵. بودجه نامناسب و هزینه‌های اضافی
۶. عدم مسئولیت‌پذیری و نبود مالکیت طرح مدیریت دانش
۷. از دست رفتن دانش به دلیل روی‌گردانی یا بازنشستگی کارکنان

### عوامل شکست علی

#### ۱. عدم وجود شاخص‌های عملکرد و مزایای قابل اندازه‌گیری

توانایی برای تعیین اینکه آیا پروژه یا طرح مدیریت دانش با موفقیت همراه می‌شود یا شکست می‌خورد، و اینکه آیا تلاش‌های صورت گرفته برای سازمان ارزش آفرین بوده است، در موفقیت بلند مدت سازمان بسیار حیاتی است. بنابراین، به منظور ارزیابی پیشرفت، بهبود تدابیر و مقایسه وضعیت فعلی با سازمان‌های دیگر، به شاخص‌های عملکرد نیاز داریم. مدیریت دانش باید به جنبه‌های اقتصادی نیز متصل شود؛ بدین معنا که باید ارزش آن آشکار گردد. اگرچه توجه به شاخص‌های عملکرد معمولاً در میان دلایل عمده شکست پروژه‌های مدیریت دانش طبقه‌بندی نمی‌شود، اما در این مقاله سعی شده است که اهمیت آن برجسته شود زیرا این عامل، تعداد زیادی از فاکتورهای علی دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از جمله حمایت مدیریتی و توانایی برنامه‌ریزی و ارزیابی.

به طور کلی، ارزیابی اثرات مدیریت دانش بسیار دشوار است به ویژه اگر بخواهیم تأثیرات مالی آن‌ها را اندازه‌گیری نماییم. ناملوس بودن ماهیت دانش و این واقعیت که خلق ارزش از دانش غالباً به طور غیرمستقیم انجام می‌شود و نیازمند زمان طولانی است، باعث می‌شود چنین ارزیابی‌هایی بسیار دشوار باشد. با این حال، شاخص‌های عملکرد برای متقاعد کردن مدیران به ادامه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بسیار حیاتی است. محققان بر این باورند که میان

دانش به دو دسته عوامل علی و عوامل معلولی تقسیم‌بندی شده است.

عوامل علی به موضوعات گسترده مدیریتی و سازمانی برمی‌گردد که در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش تأثیر مستقیم دارند. این عوامل تعاریف کلی و تئوری دارند، هر چند، درک درست تمامی عوامل علی، بنیانی محکم فراهم می‌آورد که بر اساس آن می‌توان طرح‌های مختلفی از مدیریت دانش را به اجرا درآورد و یا هر گونه معضل و مشکل به وجود آمده را برطرف کرد.

هر یک از عوامل علی می‌تواند به تعدادی از عوامل احتمالی شکست منجر شود که در خلال پیاده‌سازی مدیریت دانش بروز می‌کند. در این مقاله هفت نوع از رایج‌ترین عوامل شکست تحت عنوان «عوامل معلول شکست» را مورد بررسی قرار می‌دهیم. باید خاطرنشان کرد که هر یک از عوامل معلول شکست، لزوماً تنها به یک عامل علی مربوط نمی‌شوند. به طور مشابه روابط پیچیده‌ای نیز میان عوامل علی برقرار است که در این مقاله بدان پرداخته نمی‌شود (همانند مشکلات بودجه که می‌تواند در اثر ضعف در برنامه‌ریزی یا رهبری حاصل شود و در عوض می‌تواند فاکتورهای دیگر نظیر توسعه فناوری را تحت تأثیر قرار دهد). به علاوه به دلیل وجود چنین روابط متقابل پیچیده‌ای گاهی درجه کمی از هم‌پوشانی میان عوامل مختلف دیده می‌شود.

### عوامل شکست علی

۱. فقدان شاخص‌های عملکرد و مزایای قابل اندازه‌گیری
۲. حمایت مدیریتی ناکافی
۳. برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب
۴. مهارت ناکافی مدیران دانشی و دانشکاران
۵. مشکل در فرهنگ سازمانی
۶. ساختار سامانی نامناسب

### عوامل معلول شکست

۱. فقدان مشارکت و تعاملات گسترده



شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد و عوامل موفقیت مدیریت دانش ارتباط بسیار قوی وجود دارد.

## ۲. حمایت مدیریتی ناکافی

وابستگی عوامل موفقیت طرح‌های مدیریت دانش به حمایت مدیران، مقوله‌ای است که در گذشته هم به طور بسیار گسترده مورد بحث قرار گرفته است. به طور مشابه شکست در این گونه از طرح‌ها نیز به عنوان یک نتیجه مستقیم از حمایت ناکافی مدیران در نظر گرفته می‌شود. پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت دانش شامل خلق، پذیرش و اتخاذ فرآیندها، ارزش‌ها و سیستم‌هایی است که به طور گسترده در سراسر سازمان یا حداقل در برخی واحدهای عملیاتی و انجمن‌ها به اجرا درآمده‌اند. پیاده‌سازی و موفقیت بلندمدت چنین تغییرات گسترده‌ای نه تنها نیازمند حمایت مدیران ارشد و میانی چه از جهت منابع (مالی و انسانی) و چه از دیدگاه حمایت سیاسی می‌باشد، بلکه تضمین می‌کند که این اقدامات در روندهای روزمره سازمانی پذیرفته شوند. دلایل متعددی وجود دارد مبنی بر این که چرا وجود حمایت مستمر مدیران در موفقیت پروژه مؤثر است.

۱. رهبری، مقبولیت و مسئولیت‌پذیری: مدیریت دانش به تدابیر ویژه‌ای از قبیل هدایت قوی، تصمیم‌گیری و اجرای تغییر نیاز دارد. همچنین تلاش‌های مدیریت دانشی به چشم‌اندازی روشن و تعیین الگو توسط مدیران نیز احتیاج دارد. مدیران باید سیاست‌هایی را

به عنوان روش مشروعیت بخشیدن به مدیریت دانش انتخاب نموده و اهمیت آن در سازمان را گوش‌زد کنند. تا کنون محققان بسیاری بر اهمیت پشتیبانی مدیران ارشد در موفقیت مدیریت دانش صحنه گذارده‌اند. افزون بر این دو محقق به نام‌های چوآ و لام (۲۰۰۵)، نیاز به مدیریت بحران و تعارضات به منظور حل و فصل مسائل بین ذینفعان را نیز مطرح می‌کنند. در خصوص مسئولیت‌پذیری مدیران، محققانی چون وبر (۲۰۰۷) و پترسون (۲۰۰۹)، عواملی همچون عدم به اجرا گذاشتن سیاست‌های روشن در مورد مسئولیت‌ها و عدم مسئولیت‌پذیری مدیران میانی را به عنوان فاکتورهای شکست مدیریت دانش در نظر می‌گیرند.

۲. حمایت: شکست مدیریت دانش می‌تواند به دلیل عدم حمایت رهبران و مدیران اشد سازمان رخ دهد. به علاوه هنگامیکه مدیریت دانش به عنوان ابزار سیاسی برای به دست آوردن قدرت در سازمان به کار برده شود، نیز عواقب تلخ توأم با شکست در پی خواهد داشت. بسیار مهم است که حمایت مدیران به طور بلندمدت اتفاق بیافتد چرا که تعهد مدیران به مدیریت دانش، می‌تواند به طور ناگهانی با ظهور اولین شکست رو به کاستی گذارد.

۳. مشوق‌های انگیزشی و اقدامات تنبیهی: استانداردهای تشویقی و تنبیهی که تولیدکننده رفتار مناسب‌اند، نیز باید توسط مدیران به کار گرفته شوند. البته حدود







- مانور سیاسی: برخی اوقات پروژه مدیریت دانش به عنوان وسیله‌ای برای کسب قدرت در سلسله‌مراتب سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مقابل، مبارزه و بحث و جدل بر سر قدرت درون سازمان، به طور مستقیم ساختارهای اصلی مدیریت دانش را مختل می‌کند. به عنوان مثال، به اشتراک‌گذاری آزاد دانش و اطلاعات و بهبود روش‌های اتصال فرآیندها و وظایف کاری با افراد خاص درون سازمان، به طور جدی دچار اختلال می‌شود.
- کمبود زمان: در بعضی مواقع، مدیران زمان کافی را برای پیاده‌سازی و اجرای صحیح تلاش‌های مدیریت دانشی اختصاص نمی‌دهند. این مورد غالباً در شرکت‌هایی اتفاق می‌افتد که بر ناب بودن اصرار می‌ورزند.

### ۳. برنامه ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب

پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، به یکپارچه‌سازی جنبه‌های بسیار متفاوتی از فرآیندهای سازمانی بستگی دارد. مدیریت دانش در حقیقت یک استراتژی و نظام سازمانی فراهم می‌آورد که افراد، فرآیندها و فناوری به صورتی مؤثر در یک بستر سازمانی ادغام شوند. به منظور حصول اطمینان از این که تمامی جنبه‌های مدیریت دانش به طور مؤثر و کارآمد پیاده‌سازی شده‌اند و در کنار یکدیگر به خوبی کار می‌کنند، به برنامه‌ریزی مناسب و ارزیابی مستمر نیاز داریم. به علاوه، در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز داریم تا بر اهداف راهبردی کسب‌وکار سازمان و همچنین مشکلات حاد کسب‌وکار تمرکز نماییم. به عبارت دیگر، پیاده‌سازی مدیریت دانش یک روند طولانی مدت است و به دیدگاهی عملگرا نیاز دارد.

معماری مدیریت دانش و استراتژی کلی نیز به عنوان

منفعت این روش‌ها و اینکه جنبه‌های مجازات تا چه حد جدی باشد، هنوز در میان محققان مورد بحث است. اما تا آن جا که به موضوع مقاله حاضر مربوط می‌شود، می‌توان گفت «مساعده‌های انگیزشی نامشهود» برای موفقیت مدیریت دانش معمولاً ضروری هستند.

۴. تخصیص منابع: مدیران باید منابع لازم برای پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش را فراهم نمایند. مدیریت دانش به مقادیر زیادی از منابع مالی، انسانی و مادی نیاز دارد که شامل انتصاب متخصصان شایسته و بودجه کافی است. منابع لازم برای اقدامات تشویقی نیز باید در بودجه کل دیده شود.

اگرچه تمام سطوح سازمان در پروژه مدیریت دانش نقشی بر عهده دارند، عوامل شکست بسیار به مدیران ارشد بستگی دارد. رهبری، منابع تخصیص داده شده، برنامه‌ریزی، سیاست‌ها و تعهد بلند مدت همه کارکنان همگی اجزای لازم برای پیاده‌سازی و اجرای صحیح مدیریت دانش محسوب می‌شوند. عدم حمایت مدیران ارشد به دلایل زیر اتفاق می‌افتد:

- فقدان درک صحیح: که شامل عدم درک مزایا و منافع به اشتراک‌گذاری دانش یا عدم درک پیچیدگی و الزامات می‌شود. یکی دیگر از مشکلات بالقوه می‌تواند در اثر نداشتن درک مشترک از چیستی مدیریت دانش حاصل شود.
- نداشتن شاخص‌های عملکرد و ناتوانی در محاسبه بازگشت سرمایه (ROI): بدون شاخص‌های ارزیابی عملکرد متقن برای مدیران بسیار دشوار خواهد بود که سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش را ادامه دهند.

#### ۴. مهارت ناکافی مدیران و دانشکاران

مدیران دانش و دانشکاران طیف کاملی از سمت‌های مدیریت دانش را در بر می‌گیرند که ممکن است شامل عناوین شغلی یا نقش‌هایی همانند مدیر ارشد دانش (CKO)، کارگزار دانش (K-broker)، تحلیل‌گر دانش و مهندس سیستم‌های دانش باشد. مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران دانش و دانشکاران را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

- مهارت‌های استراتژیک و کسب‌وکار
- مهارت‌های ارتباطات بین‌فردی
- مهارت‌های مدیریتی
- مهارت‌های فکری و یادگیری
- مهارت‌های مدیریت اطلاعات
- مهارت‌های فناوری اطلاعات

مهارت‌های لازم برای مدیران دانش یا دانشکاران بسته به حوزه‌های خاص مسئولیتی که برای آنان تعریف می‌شود، می‌تواند به شدت تغییر کند. به عنوان مثال یک مدیر ارشد دانش (CKO) به مهارت‌های بسیار قوی در استراتژی و کسب‌وکار، مدیریت، یادگیری و ارتباطات احتیاج دارد؛ در حالی که مهارت‌های سطح بالای فناوری اطلاعات تنها برای مهندس سیستم که مسئول توسعه نرم‌افزار مدیریت دانش است، الزامی می‌باشد. مدیریت دانش به احتمال زیاد شکست می‌خورد اگر:

- مهارت‌های مورد نیاز و مرتبط با حوزه کاری وجود نداشته باشد: ورزیدگی در حوزه‌های فنی و کسب‌وکار برای تداوم پروژه مدیریت دانش ضروری

دو فاکتور موفقیت بسیار مهم شناخته می‌شوند. همچنین وابستگی سازنده‌ای میان کنترل و ارزیابی عملیات و اثربخشی مدیریت دانش پروژه به چشم می‌خورد. توانایی ارزیابی پیشرفت پروژه نیز به در دست داشتن شاخص‌های عملکرد خوب وابسته است. بدون چنین شاخص‌هایی پیگیری و ردیابی میزان اثربخشی پروژه برای مدیران کار بسیار دشواری خواهد بود. ارزیابی ناکارآمد می‌تواند ناشی از عدم وجود شاخص‌های عملکرد متقن و یا نداشتن رویکرد نظام‌مند و جامع در طول اجرای طرح مدیریت دانش باشد. با توجه به موارد فوق، می‌توان استنباط کرد که برنامه‌ریزی و ارزیابی پیش‌فرض‌هایی هستند که اهداف زیر را برآورده می‌کنند:

- ◆ تعیین اهداف پروژه مدیریت دانش و تفویض مسئولیت‌ها
- ◆ یکپارچه‌سازی توانمندسازهای مختلف مدیریت دانش در چارچوب استراتژی
- ◆ همسوسازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کلی سازمان
- ◆ بهبود اثربخشی مدیریت دانش در سطح پروژه
- ◆ برآورد و تشخیص مشکلات
- ◆ تعیین موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه
- ◆ پیش‌بینی هزینه‌ها و تعیین بودجه
- ◆ پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی

با این حال، هیچ فرمول خاصی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود ندارد و هر سازمانی باید متدولوژی خود را با توجه به شرایط خاص دنبال نماید.







- ♦ پشتیبانی از ارتباطات غیررسمی، تحمل اشتباه، فرهنگ پروژه مثبت و تعهد مدیران ارشد.
- ♦ باز بودن نسبت به تغییر
- ♦ اشتیاق و توانایی برای آموختن، یادگرفتن و نوآوری
- ♦ تمایل صادقانه و بازبودن نسبت به اعتراف به اشتباهات
- ♦ مدیریت فرآیندهای کسب و کار و واکنش به تغییرات خارجی

فرهنگ می‌تواند در سطح سازمان یا جامعه متفاوت باشد. از آن جایی که مدیریت دانش بخش‌های عملیاتی و کارکردی را هدف قرار می‌دهد، درک درست از تمام جنبه‌های فرهنگ سازمان بسیار حیاتی است. روند ایجاد تغییر خصوصاً در فرهنگ سازمانی بسیار دشوار است زیرا فرهنگ وابسته به تاریخ و پیشینه اعضای سازمان است و به عنوان یک مکانیزم اجتماعی در مقابل اعضای جدید سازمان عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی معمولاً به طور مجدد بازتولید می‌شود و معضلات و ناهنجاری‌ای فرهنگی کمتر احتمال دارد که از خارج از سازمان (استخدام نیروی جدید)، وارد شود بلکه از موقعیت‌های شغلی پایین به مراتب بالاتر نفوذ می‌کند. به هر حال، مدیریت فرهنگ به منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ضروری است.

#### ۶. ساختار سازمانی نامناسب

ساختار سازمانی نقش مهمی در تعیین چگونگی توزیع قدرت، روند تصمیم‌گیری، میزان «آزادی» در شرکت و موانع میان گروه‌ها و اشخاص مختلف، بازی می‌کند. بنابراین ساختار سازمانی توانایی و تمایل افراد و انجمن‌ها به اشتراک و خلق دانش را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی مدیریت طرح مدیریت دانش ایفا می‌نماید. ساختار سازمانی توسط نویسندگان و محققان

است. مهارت‌ها می‌توانند از طریق آموزش، توسعه و بهبود یابند و در خدمت پیاده‌سازی اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری قرار گیرند.

- انتخاب نامناسب مدیران دانش: مهارت‌ها باید با نقشی که مدیر و دانشکار در طرح KM ایفا می‌کنند، مطابقت داشته باشد. به عنوان مثال یک مدیر میانی باید سه مهارت کلیدی داشته باشد: چیره‌دستی در تحلیل اطلاعات، مهارت‌های دیداری و عملگرایی.

#### ۵. مشکلات ناشی از فرهنگ سازمانی

حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب، به عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش پذیرفته شده است. فرهنگ سازمانی از ارزش‌ها و باورهای اعضای آن و همچنین مصنوعات، علامات، رویدادها و رفتار سازمان تشکیل شده است. فرهنگ خود را در تعاملات اجتماعی بروز می‌دهد و از طریق یک زبان مشترک یا «زبان مخصوص سازمان» انتقال می‌یابد. فرهنگ نقشی اساسی و مهم در تمایل اعضای سازمان به اشتراک دانش ایفا می‌نماید، زیرا موارد زیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- ♦ اعتماد: محققان اعتماد را به سه عامل محرک در به اشتراک‌گذاری دانش پیوند می‌دهند: رفت و برگشت اطلاعات (بدین معنا که اطمینان داشته باشیم که دانشی که امروز به اشتراک گذاشته می‌شود، مزایا و منفی در آینده به همراه دارد که به شخص به اشتراک گذارنده بر می‌گردد)، شهرت و نوع دوستی.
- ♦ تمایل به قبول دانش از دیگران بدون آن‌که یک کمبود یا نقص در شخص گیرنده دانش تلقی شود.
- ♦ تمایل و توانایی یادگیری به صورت فردی، گروهی و سازمانی



مختلف به عنوان عنصر مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش طبقه‌بندی شده است (به عنوان مثال داوِنپورت ۲۰۰۱).

Wu و همکاران (۲۰۱۰)، سه بعد ساختار سازمانی را شناسایی کرده‌اند: تمرکز، رسمیت و پیچیدگی.

- تمرکز: عبارت‌است از میزان یا درجه متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان. در یک سازمان با تمرکز بالا، تصمیمات تنها توسط چند مدیر ارشد سازمان گرفته می‌شود. لازمه این نوع از تصمیم‌گیری داشتن ظرفیت شناختی بالا توسط هر یک از این مدیران است. بسیاری بر این باورند که ساختارهای غیر متمرکز، برای مدیریت دانش بیشتر مناسب هستند.

- رسمیت: میزان یا درجه‌ای که رفتار افراد درون یک سازمان توسط قوانین، سیاست‌ها و قواعد از پیش تعریف‌شده، اداره می‌شود. میزان یا درجه‌ای که شبکه‌های غیر رسمی در سازمان، تحمل یا تشویق می‌شوند، درست در نقطه مقابل این نوع از ساختار قرار دارد. این جنبه‌ها دقیقاً مشابه آن چیزی است که براون و دوگید (۱۹۹۱)، ساختار عملکرد متعارف و غیر متعارف می‌نامند که اولی به هواداران قوانین و دستورالعمل‌های رسمی اطلاق می‌شود و دومی به رویه‌های غیر رسمی اشاره دارد که منبع واقعی حل مسئله و نوآوری هستند. به طور کلی ساختارهای رسمی

سفت‌وسخت برای مدیریت دانش مضر می‌باشند.

- پیچیدگی: شرایطی است که در آن سازمان از بخش‌های بسیار متعدد و نه لزوماً مرتبط با یکدیگر تشکیل شده است. شرکت‌ها معمولاً از تقسیمات کارکردی، منطقه‌ای، واحدهای کسب‌وکار مختلف یا بخش‌های ساختاری تشکیل شده‌اند که این تقسیمات خود مانعی در برابر مدیریت دانش به شمار می‌روند. زیرا هر یک از این تقسیمات تنها به اهداف خویش فکر می‌کنند. ساختارهای سازمانی ساده‌تر پیاده‌سازی مدیریت دانش را آسان‌تر می‌کنند در حالی که پیچیدگی ساختار سازمانی، چگونگی مدیریت آن را نیز تحت تأثیر قرار داده و تعیین نقش‌های مدیریتی به گونه‌ای که پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش را در بر داشته باشد، دشوار می‌گردد.

هیچ فرمول خاصی برای مدیریت ساختار سازمانی وجود ندارد ولی شکی نیست که ساختار در سطوح عملیاتی مختلف، بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. ساختار سازمانی نامناسب، می‌تواند به گستره‌ای از معضلات در خصوص اشتراک دانش، تصمیم‌گیری مؤثر و مدیریت کارآمد فعالیت‌های مدیریت دانش منجر شود.





ساسان رستم‌نژاد  
مدیر توسعه کسب و کار

## مدیریت دانش در سازمان شما؛ پویا یا در حال افول؟

فرض کنیم که مدیریت دانش در سازمان شما وجود دارد و تیم مدیریت دانش نیز در حال انجام وظایف خود است؛ چطور می‌توان متوجه شد که فرآیندهای مدیریت دانش به خوبی و به معنای واقعی در سازمان شما در حال پیاده‌سازی است؟

Nick Milton و Patrick Lambe از مشاوران برجسته مدیریت دانش در سطح جهان، شاخص‌های زیر را بر مبنای تجربه چندین ساله خود در این حوزه برای تشخیص پویا بودن و یا در حال افول بودن مدیریت دانش در سازمان بیان کرده‌اند:

۱. میزان حضور در برنامه‌های فرهنگ‌سازی و آموزش مدیریت دانش در سازمان
۲. میزان ورود دانش و درس‌آموخته در نرم افزار مدیریت دانش
۳. میزان حضور و فعالیت در فضاهای تعاملی سازمان مانند انجمن‌های خبرگی

[http://www.nickmilton.com/2015/11/how-do-you-know-km-is-failing.html?utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=linkedin](http://www.nickmilton.com/2015/11/how-do-you-know-km-is-failing.html?utm_source=twitterfeed&utm_medium=linkedin)

## یونسکو؛ برنده جایزه جهانی مدیریت دانش سال ۲۰۱۵

از سال ۲۰۰۸، جایزه جهانی مدیریت دانش توسط "انجمن مدیریت دانش اتریش" به برترین سازمان جهان که دامنه فعالیت بین‌المللی داشته باشد، اهدا می‌شود. اهم معیارهایی که سازمان‌ها برای دریافت این جایزه باید داشته باشند موارد زیر هستند:

۱. دستاوردهای چشمگیر حاصل از اجرای برنامه‌های نوآورانه و به‌کارگیری راهکارهای مدیریتی موفق برای پیاده‌سازی سیاست‌های دانشی سازمان و مدیریت دانش
۲. دستاوردهای برجسته منتج از نهادینه کردن فرآیندهای خلق دانش، انتقال دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش

در سال ۲۰۱۵، سازمان علمی، فرهنگی و تربیتی ملل متحد (یونسکو) با توجه به فعالیت‌هایی که طی این سال داشت، مفتخر به دریافت این جایزه شد.

Source: Honoring UNESCO with the Knowledge Management Award 2015/ Association Knowledge Management Austria.





امیر خسروانی  
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

## مقدمه

مدیریت دانش در استارت آپ‌ها و کسب و کارهای کوچک، خود بخودی و ساختار نیافته است. ارتباطات و تسهیم دانش در اکثر سازمان‌های کوچک، به سادگی و بصورت طبیعی رخ می‌دهد و ارتباط تیم‌ها به خوبی شکل یافته‌اند. یک سازمان نوپا ممکن است منابع مالی گسترده و متخصصان ماهر در اختیار داشته باشد؛ اما مدیریت غیرمؤثر دانش، سبب نابودی همه آنها خواهد شد.

پیشنهاداتی برای افزایش شانس موفقیت این سازمان‌ها در ادامه بیان خواهد شد تا امکانات استارت‌آپ‌ها را برای تقویت ویژگی‌های رقابتی، افزایش بازده و پیشروی سازمان به سمت سطوح بالاتری از بلوغ، رشد و سودآوری، به شکلی مناسب بکار گیرد.

## دارایی‌های دانشی، ارزش سازمان شما هستند. (استراتژی مدیریت دانش)

افراد، منابع و بودجه پایدار نخواهند بود؛ اما دانشی که شما کسب می‌کنید همیشه با شما خواهد ماند.

## افزایش کارایی و مرکزیت بخشیدن به دارایی‌های دانشی

مرکزیت بخشی به دارایی‌های دانشی، از طریق شناسایی و انتقال دانش موجود در مخازن دانشی سازمان و بکارگیری آن، صورت می‌پذیرد. کارکنان سازمان نباید اطلاعات و دانش خود را در مخازن شخصی خود (مانند رایانه و ایمیل شخصی و ...) نگهداری کنند. هر چند هر سازمانی مستنداتی دارد که باید دسترسی به آنها محدود و تعریف شده باشد.

## اجتناب از اصرار بر استفاده از فناوری‌های روز

ممکن است تمامی فناوری‌های جدید برای استفاده در سازمان مناسب نباشد. یکی از سریع‌ترین راه‌های دور شدن از اهداف، اجازه انتشار آزادانه دانش دسته بندی و ذخیره شده سازمان است که سبب بروز اختلاف جدی و اضافه کاری می‌شود. بخصوص زمانی که بیشتر سازمان‌ها نمی‌دانند که چنین مشکلی وجود دارد. این موضوعی شایع در بسیاری از سازمان‌های بزرگ امروز است.







دسترسی کارمند توسعه بازار به آخرین لوگویی که توسط تیم بازاریابی تولید شده، آموزش کارکنان جدیدالورود و یافتن پاسخ سوالات آسانتر می‌کند. هر نفر در سازمان شما نیاز دارد تا نحوه انجام این کار و منافع حاصل از آن را بداند. ۳۰ دقیقه وقت برای آموزش، یادآوری و نهادینه کردن این فعالیت در جلسات هفتگی، می‌تواند مانع از دوباره کاری در سازمان شما شود.

## درک این دو کلمه: دانش ضمنی و دانش آشکار

**دانش ضمنی:** این اطلاعات و دانشی است که شما در ذهن خود دارید و می‌توانید آنرا در آینده بروز دهید. به عبارت دیگر، شما نمی‌دانید که چه می‌دانید تا زمانی که از شما سوالی پرسیده شود. (برای مثال: ۳ رستورانی که شما آنها را به دیگران توصیه نمی‌کنید.)

**دانش آشکار:** این دانش ضمنی شما است که ثبت شده و در دارایی‌های دانشی سازمان ساختاریافته است. دیگران هم می‌توانند به آن دسترسی داشته و آنرا مورد استفاده قرار داده و بر مبنای آن با هم تعامل داشته باشند. این دانش می‌تواند شامل مستند، دستورالعمل، فایل تصویری، رویه‌ها و ... باشد.

موارد بیان شده، تکه کوچکی از کوه یخی به نام مدیریت دانش است. بسیاری از سازمان‌ها، خواهند گفت که زمان کافی نخواهند داشت. اما به یاد داشته باشید که ارزش سازمان شما به دانش است و دانش است که قابلیت رقابت و تمایز را ایجاد می‌کند. اگر شما یک استراتژی مدیریت دانش ندارید، زمانی را به آن اختصاص دهید و سطح خرد سازمان خود را افزایش دهید.

## بین استراتژی مدیریت دانش و تجارب خود ارتباط برقرار کنید

اگر شما در محیطی غیر یکنواخت هستید که افراد، دانش را نزد خود احتکار می‌کنند، جلسه کوتاهی برای تبادل نظر با صاحبان دانش و افراد تاثیر گذار در سازمان ترتیب دهید و دریافت آنها از ماموریت سازمان را جویا شوید. این بخشی از بلوغ یک سازمان خواهد بود.

### یافتن پاسخ‌ها

مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان یک سازمان حداقل ۲۰٪ زمان خود را برای جستجو و یافتن پاسخ سوالاتشان، صرف می‌کنند. مرکزیت بخشی به دارایی‌های دانشی شما، سبب کاهش ناکارآمدی و هزینه‌های جاری اجرایی خواهد شد.

## ایجاد یک ساختار دانش، فراتر از نقش‌های کارکردی

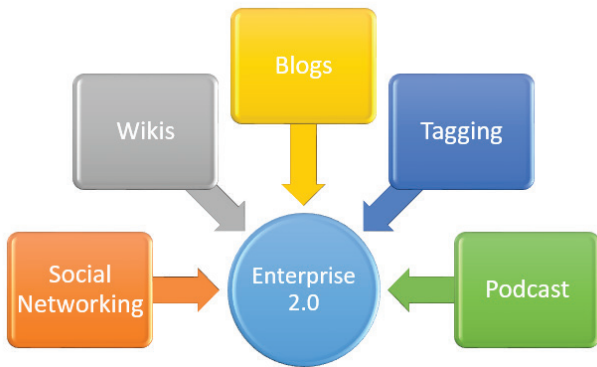
شما افراد متفاوتی دارید که مسول توسعه، بازاریابی، استخدام، فروش، و مهندسی دارید (و یا خواهید داشت). شما آنها را استخدام کردید، چرا که در زمینه خودشان متخصص هستند و می‌توانند بطور مستقل فعالیت کنند. اما، این افراد را به حال خود رها نکنید تا استراتژی مدیریت دانش واحد خود را بدون در نظر گرفتن استراتژی کلی مدیریت دانش سازمان توسعه دهند.

### آموزش دانشی

افراد در سازمان شما نیاز دارند با مخازن دانشی و ساختاربندی آنها در سطوح ارشد آشنا باشند. این کار را برای



عالیه سلیمیان  
مدیر تحقیق و توسعه



دیگری مانند ایجاد توانایی درک مشتریان برای بهبود تصمیم‌گیری و توسعه استراتژی‌های کسب و کار با استفاده از شبکه اجتماعی مورد توجه قرار دارد. البته معضلاتی در شبکه اجتماعی سازمانی مانند عدم مشارکت کامل نیروی انسانی، مسائل امنیت و هوش فکری، و سوء استفاده از شبکه اجتماعی سازمانی نیز وجود دارد.

## تاریخچه شبکه اجتماعی سازمانی:

شبکه اجتماعی سازمانی از مفهوم سازمان ۲.۰ رشد یافت که در سال ۲۰۰۶ از سوی مک آفی ارائه شد. مک آفی سازمان ۲.۰ را به صورت استفاده از پلتفرم نرم افزار اجتماعی از سوی کسب و کار برای دنبال کردن اهداف تعریف کرده است. در این پلتفرم‌ها، اطلاعات در دسترس کارکنان سازمان می‌باشد و توسط آنان قابل مشاهده است، و از تکنولوژی‌های

## شبکه اجتماعی سازمانی چیست؟

شبکه‌های اجتماعی امروزه به بخشی از زندگی ما تبدیل شده است که ما را با دوستانمان در ارتباط نگاه می‌دارد و منجر به ایجاد فرهنگ جدیدی برای به اشتراک گذاری، بحث و گفتگو و تعامل شده است. شبکه اجتماعی سازمانی بطور مشابه چگونگی تعامل کارکنان سازمان با یکدیگر، با مشتریان و شرکای سازمان را تغییر می‌دهد. تعامل شامل مجموعه‌ای از بحث و گفتگوها، پرسش‌ها، پاسخ‌ها، جستجوی اطلاعات و کسب بازخورد بر روی تحویل‌دانی‌ها برای رسیدن به یک هدف است. شبکه اجتماعی سازمانی به معنای استفاده از شبکه‌های اجتماعی آنلاین و یا ارتباطات اجتماعی میان کارکنان برای اشتراک علاقه‌مندی‌ها و فعالیت‌ها در حوزه کسب و کار سازمان است. شبکه اجتماعی سازمانی با توجه به مزیت‌های خود برای بهبود ارتباطات و تعاملات سازمان، در میان کسب و کارهای مدرن جا باز کرده است. سازمان‌ها در حال تکیه زدن بر پلتفرم‌هایی همچون یامر، چتر و ... هستند که سازمان را در ارتباطات و تعاملات B2C و B2B توسعه می‌دهد. شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی، کوچک و متوسط، تاسیسات بهداشتی، اپراتور هتل، شرکت‌های خدمات مالی و بانکداری، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های خدمات حرفه‌ای، آژانس‌های بازاریابی و تبلیغات و شرکت‌های دولتی علاقه زیادی به راهکارهای شبکه اجتماعی سازمانی دارند. درحالی‌که هدف اصلی برای استقرار شبکه اجتماعی سازمانی، بهبود ارتباطات و تعاملات سازمانی است، موضوعات



## مزیت‌های شبکه اجتماعی سازمانی

به نظر می‌رسد شیوه‌های تعامل با استفاده از ابزارهای کسب و کار با قابلیت بارگذاری مانند ایمیل، به کندی و دشواری صورت می‌گیرد و اسناد و اطلاعات با موضوعات مختلف در بخش‌های گوناگون همچون ایمیل‌ها، فایل‌های اکسل و ورد در دسکتاپ‌های کارکنان، درایوهای مشترک و سیستم‌های مدیریت محتوا ذخیره می‌شوند. بازیابی اطلاعات با این شیوه‌ها موجب اتلاف زمان و افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان سازمان حدوداً یک چهارم زمان خود را برای جستجوی اطلاعات صرف می‌کنند. هزینه این زمان می‌تواند ۲۵ درصد هزینه کارکنان باشد. مطابق تحقیقات IBM بروی ۴۰۰ نیروی اجرایی، ۱۳ درصد کارکنان موفق به یافتن خبره در یک حوزه مشخص در سازمان می‌شوند. این به این معنی است که برای حجم زیادی از کار از دانش موجود در سازمان بهره گرفته نمی‌شود. بنابراین نیاز برای به‌کارگیری راهکاری مناسب برای بهبود به اشتراک‌گذاری اطلاعات و بهبود اسناد و روند کاری وجود دارد.

راه‌حل‌های تعاملی بر مبنای ویکی و وب ۲.۰، بر روی حل این مسایل (جستجوی اطلاعات و عدم دسترسی به خبرگان) متمرکز هستند. یک نرم‌افزار تعاملی با ایجاد فضایی برای بحث و گفتگو، جستجوی اطلاعات و دسترسی به افراد درست در زمان نیاز در کاهش این مشکلات موثر است.

موسسه گارتنر در پژوهش خود پیش‌بینی کرده که تا سال ۲۰۱۶، بیش از ۴۰ درصد سازمان‌ها، شبکه اجتماعی سازمانی را برای گردش داده و اطلاعات پیاده‌سازی می‌کنند. این موسسه در گزارش خود بیان می‌کند که سازمان‌ها برای بهبود روش‌های خلق، به اشتراک‌گذاری، ارتباط و سازماندهی اطلاعات، ارتباط با یکدیگر، یافتن خبرگان، طوفان فکری، یافتن پاسخ برای پرسش‌ها، یادگیری، انتقال دانش، و تصمیم‌گیری بهتر بدنبال استفاده از راهکار نرم‌افزارهای شبکه اجتماعی سازمانی هستند. در این پژوهش عنوان شده است که سازمان‌ها سناریوهای زیر را دنبال می‌کنند:

- بهره‌وری کارکنان
- هماهنگی پروژه
- بهبود فرآیند
- مدیریت دانش
- نوآوری

و بطور کلی نرم‌افزارهای شبکه اجتماعی سازمانی به کاربران کمک می‌کنند:

- جستجوی شبکه کارکنان و کسب راهنمایی
- تشکیل تیم‌ها، انجمن‌ها، و دعوت شرکا و مشتریان
- تعامل بر روی پروژه
- بحث و گفتگو بر روی موضوع

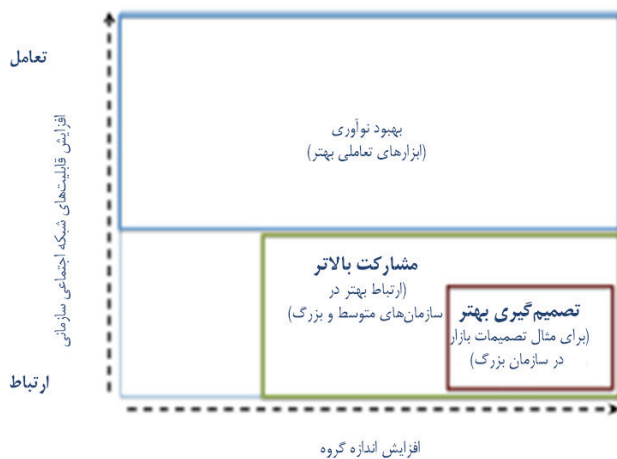
تعاملی بهره می‌گیرد که از برخی از اپلیکیشن‌های دهه گذشته مانند فیس‌بوک، ویکی‌پدیا، یوتیوب، توییتر، بلاگر متولد شده‌اند. اصطلاح سازمان ۲.۰ از وب ۲.۰ ایجاد شده است که توسط تیم اوریلی برای شرح و توصیف تغییرات در سایت‌ها و اپلیکیشن‌ها بر روی وب، به کار گرفته شد. در سال ۲۰۰۶، تکنولوژی‌های وب ۲.۰ مانند بلاگینگ، جریان‌های اجتماعی، ویکی‌ها، و اشتراک فایل/چند رسانه‌ای در قالب نرم‌افزارهای تعاملی برای کسب و کار ظهور یافتند و از آن پس نرم‌افزار شبکه اجتماعی سازمانی و نرم‌افزارهای تعاملی مطرح شدند.

## شروع حرکت به سمت شبکه اجتماعی سازمانی

تعامل‌ها به شیوه قدیمی ناکارآمد و زمان‌بر است. ایمیل، اینترنت، و ابزارهای قدیمی مدیریت دانش بر پایه تکنولوژی اجتماعی نیستند و مزیت‌های یک شبکه اجتماعی سازمانی را ندارند. ایمیل در کسب و کار یک ابزار فردی محسوب می‌شود که تعامل فرد به فرد را فراهم می‌کند. اندرو مک‌آفی در کتاب "سازمان ۲.۰" ایمیل را بصورت یک کانال توصیف می‌کند که برای ارتباطات یک به یک طراحی شده است. اما از طریق شبکه اجتماعی سازمانی، اعضای گروه قادر به مشاهده اطلاعات و بحث و گفتگو بر روی آن خواهند بود. اطلاعات قابل مشاهده است و به راحتی می‌توان روی آن نظر داد و اقدامات اجرایی را انجام داد. حتی اینترنت سازمان برای انتشار اطلاعات در سازمان طراحی شده است نه برای به اشتراک‌گذاری و تولید اطلاعات در یک گروه. افزودن محتوا در اینترنت سازمان، اغلب محدود به تعداد اندکی از کارکنان سازمان است. اما شبکه اجتماعی سازمان برای تمامی کارکنان در دسترس است. مهارت خاصی برای اشتراک اطلاعات مورد نیاز نیست و بر خلاف اینترنت‌های سازمان برای بحث بر روی مسئله در هر مکان و زمان و یافتن پاسخ بکار گرفته می‌شود. بنابراین ابزارهای قدیمی، کارایی لازم متناسب با فضای رقابتی کسب و کارهای امروزی را ندارند و می‌بایست ابزارهای جدیدی را جایگزین آنها ساخت.







شکل ۲: مزیت شبکه اجتماعی سازمانی متناسب با اندازه سازمان‌ها

بالقوه، ارتباطاتی هستند که افراد یکدیگر را نمی‌شناسند اما می‌توانند از تعامل با یکدیگر سود ببرند. این ارتباطات در شکل زیر نمایش داده شده است.

شبکه اجتماعی سازمانی، برای بهبود ارتباطات ضعیف در سازمان و ایجاد ارتباطات جدید بسیار مفید است. نرم‌افزار شبکه اجتماعی سازمانی به نیروهای جدید کمک می‌کند تا در مدت زمان کمتری، ارتباطات بیشتری را داشته باشند. نتایج نشان می‌دهد استقرار نرم‌افزار شبکه اجتماعی سازمان می‌تواند تا ۴۰ درصد ارتباطات و ۳۰ درصد رضایتمندی کارکنان را افزایش دهد.

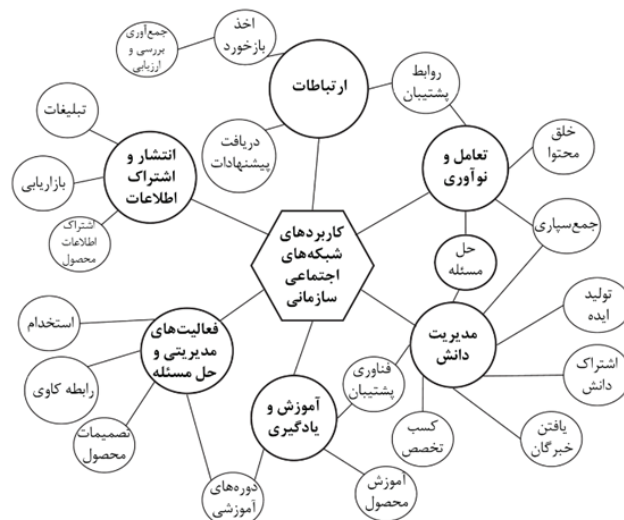
### چالش‌ها و نگرانی‌ها

به رغم موفقیت‌ها و دستاوردهای حاصل از شبکه اجتماعی سازمانی، نگرانی درباره خلق ارزش و انطباق ESN وجود دارد:

- شروع طوفانی و کاهش مشارکت در ادامه: زمانی که ESN برای اولین بار پیاده‌سازی می‌شوند، با سطح بالایی علاقه‌مندی روبرو می‌شوند. بروزسانی Status در شبکه شتاب می‌گیرد و کارکنان از ارتباط با یکدیگر لذت می‌برند. بیشتر از نیمی از استقرارها



شکل ۳: اندازه نسبی ارتباطات مختلف در سازمان



شکل ۱: مزایای شبکه اجتماعی سازمانی

- سازماندهی امور کاری
- اطلاع‌رسانی به کاربران برای اطلاعات و پیشامدهای جدید و مرتبط
- یادگیری از دیگر خبرگان
- دسترسی به محتوای آرشیو شده و دانش سازمان که در یک ساختار سازماندهی شده‌اند شبیه ویکی

در واقع شبکه اجتماعی سازمانی با شناسایی سریع خبرگان، آغاز ارتباطات بین واحدی، ایجاد یک حافظه جامع سازمان، توزیع دانش، تسهیل‌گری نوآوری، و خلق ایده‌های جدید و کاهش چرخه کسب و کار و پروژه از طریق تعامل بهتر به سازمان‌ها کمک می‌کند.

### اندازه سازمان و شبکه اجتماعی سازمانی

شبکه اجتماعی سازمانی متناسب با اندازه گروه و نیازهای گروه مزیت‌هایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. اعضای یک تیم کوچک استارت‌آپ می‌توانند بصورت موثرتری تعامل داشته باشند اگر از طریق نرم‌افزار شبکه اجتماعی سازمانی، آگاهی از کار هم تیمی‌ها و میزان پیشرفت امور تسهیل شوند و تاریخچه مناسبی از فعالیت‌های صورت گرفته ایجاد شود و در شرکت‌های بزرگ که در یک جغرافیای پراکنده حضور دارند، تعامل و ارتباط میان تمامی کارکنان سازمان را ایجاد خواهد کرد.

### ارتباطات در سازمان‌ها

با بررسی ارتباطات و تعاملات در سازمان‌ها می‌توان ارتباطات را در سه دسته قوی، ضعیف و بالقوه در نظر گرفت. زمانی که کارکنان یکدیگر را می‌شناسند و با یکدیگر همکاری دارند، دارای ارتباطات قوی هستند. یک مثال روشن، اعضای تیم پروژه است که هر فرد از کار و فعالیت همکاران خود آگاه است. زمانی که افراد یکدیگر را می‌شناسند اما با یکدیگر همکاری نداشته‌اند یا از مهارت‌های یکدیگر آگاهی ندارند، ارتباطات ضعیفی میان آن‌ها وجود دارد. و در نهایت ارتباطات

- ♦ تقویم کاری
- ♦ اشتراک فایل (ویدئو، عکس، مستندات)
- ♦ مدیریت وظایف
- ♦ تشکیل تیم‌ها و پروژه‌ها
- ♦ فروم و بلاگ‌ها
- ♦ تعامل با شرکای سازمان
- ♦ مدیریت اسناد
- ♦ پروفایل کاربران

### مطالعه موردی: خطوط هواپیمایی بریتانیا (British Airways)

خطوط هواپیمایی بریتانیا از یامر برای تشویق خلق ایده از کارکنان در زمین و هوا بهره می‌گیرد و در طی ۲۱ ماه، یک میلیون پست در یامر وجود داشت که نشان دهنده پدیده اشتراک دانش میان تمامی کارکنان شرکت در اقصی نقاط جهان بود. یامر در سال ۲۰۱۳ در شرکت خطوط هواپیمایی بریتانیا استقرار یافت و در طی شش ماه، بیش از ۱۱ هزار نیروی انسانی به شبکه خطوط هواپیمایی بریتانیا پیوستند. یامر به تسهیل بحث و گفتگو، بیان ایده‌ها و بهبود خدمات مشتری کمک کرد. به‌طور مثال زمانی که کارکنان برای اولین بار ایرباس A۳۸۰ را مشاهده کردند، یامر در ایجاد شور و شوق تاثیرگذار بود. برخی از خدمه کابین توجه کردند که چیدمان آشپزخانه هواپیما می‌تواند بهتر باشد. حتی یکی از کارکنان طرح پیشنهادی خود را ارائه کرد و پیشنهادات خود را ارائه نمود. تیم مهندسی و طراحی، بحث و گفتگوها را دنبال کرد و اقدامات لازم را بر اساس بازخوردهای ایجاد شده در در نرم‌افزار انجام داد. ارتباط و تعامل در گذشته در مدت زمان طولانی‌تری صورت می‌گرفت. یامر تبادل اطلاعات را به چند روز کاهش داد و به ارائه راهکاری برای بهبود بهره‌وری و خدمات مشتری روی ایرباس جدید شد. در مثالی دیگر، تیم مسئول برای تجربیات مشتری، پیشنهاداتی برای بهبود خدمات مشتریان در بخش درجه یک هواپیما ارائه کردند. خدمه هواپیما درباره این خدمات و نظرات مشتریان درباره آنها و اینکه چه محصولاتی می‌بایست در آینده مد نظر قرار بگیرد، بحث و گفتگو کردند. کسب

در کل سازمان بوده است و اعتقاد بر این است که استقرار کامل فرصت‌های بیشتری برای ارتباطات ایجاد می‌کند. حقیقت کار روزانه موجب می‌شود ESN کنار گذاشته شود و افراد فعالیت‌ها در ESN را کنار بگذارند و از الگوهای ارتباطات موجود استفاده کنند. در پایان، اغلب تنها یک گروه اصلی از کاربران در ESN فعال باقی می‌مانند.

- **چالش‌های فرهنگی:** مشکل فرهنگی و مشارکت اجرایی، از آغاز، مانع رشد می‌شود. مشکلی که سازمان‌ها عمدتاً با آن روبرو هستند، این است که ESN‌های شخصی باید چگونه باشند. سازمان‌های زیادی بیان کرده‌اند که چگونه بر مقاومت اجرایی غلبه کرده‌اند. برخی از سازمان‌ها بیان کرده‌اند که تمایلی برای استفاده از ESN شبیه به فیسبوک و یا لینکدین، ندارند و بر عکس شرکتی با ۱۰۰ هزار نیروی انسانی در سراسر جهان تمایل داشت که افراد بر اساس علاقه‌مندی‌های خود با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و پی برد که در این صورت احتمال اشتراک تجربیات کاری نیز افزایش می‌یابد. با این حال بلوغ اجتماعی کسب و کار در بروز چالش تاثیرگذار است.

برای کاهش چالش‌های احتمالی می‌توان در ابتدا شبکه اجتماعی سازمانی را در برخی از واحدهای کلیدی کسب و کار پیاده‌سازی کرد و یا متناسب با سطح فرهنگ سازمان، نرم‌افزار مناسب با ماژول‌ها و محدودیت‌های متناسب را انتخاب کرد و با بهبود بلوغ فرهنگ سازمان، ابزارهای مناسب‌تری را انتخاب کرد.

### معرفی برخی از ابزارهای شبکه اجتماعی سازمانی

امروزه نرم‌افزارهای متعددی در حوزه ارتباطات و تعامل سازمانی ارائه شده‌اند که می‌توان به یامر، تیر، چتر، جایو، آی‌بی‌ام و... اشاره کرد که امکانات مختلفی را برای کاربران فراهم کرده‌اند:

♦ بحث و گفتگو

**BRITISH  
AIRWAYS**



بازخورد از همکارانی که در ارتباط مستقیم با مشتریان بودند، این اطمینان را ایجاد کرد که مشتریان تغییرات را دوست خواهند داشت و خدمه نیز متوجه شدند که بازخورد آن‌ها اهمیت دارد.

شاید کارکنان می‌توانستند از طریق ایمیل بحث و گفتگو کنند اما ایمیل برای بحث گروهی مناسب نیست. یامر برای تبادل ایده میان هزاران نفر در مکان‌ها و ساعت‌های مختلف بسیار کارآمد است. سرعت در کسب و کار خطوط هواپیمایی بسیار اهمیت دارد. درباره هر فرآیند، از آماده شدن هواپیما تا کنترل مسافران، در حد ثانیه پایش و ارزیابی می‌شود. انجام هر اقدامی برای برای افزایش سرعت در حد دقیقه می‌تواند تاثیر زیادی بر روی فرود آمدن و بلند شدن هواپیما بگذارد. فرایندهای اصلی از طریق یامر و اسکایپ و تشویق تعامل میان تیم‌های مختلف برای اخذ بهترین تصمیم در هر موقعیت بهبود می‌یابند.



**carillion**

**Carillion**

شرکت carillion یک شرکت ساخت و ساز و مشاوره با ۴۶ هزار نفر نیروی انسانی است. تعداد زیادی از کارکنان در سایت‌ها مشغول به کار هستند، بنابراین بسیار مهم است که حس عضویت در خانواده carillion برای تمامی کارکنان فراهم شود. به علاوه، این کارکنان هستند که تفاوت را برای carillion ایجاد می‌کنند. بنابراین نرم‌افزار شبکه اجتماعی

سازمانی (یامر) برای کمک به بهبود ارتباطات و در کنار هم قرار دادن کارکنان و ایجاد انجمن در carillion انتخاب شد. از سه سال پیش تا کنون، شبکه آنلاین بیش از ۶۰۰۰ کاربر با بیش از ۵۶ انجمن فعال دارد. یامر به ایجاد ارتباط میان کارکنان در هر موقعیت و در هر مکان کمک کرد تا به جای انتشار اطلاعات از بالا به پایین؛ از یامر برای بهبود اشتراک اطلاعات و حرکت به سمت تعامل و نوآوری استفاده شود. این موضوع کمک می‌کند تا کارکنان به صورت کارآمدتر در کارها مشارکت داشته باشند و کارایی عملیاتی بهبود یابد و در نهایت خدمات بهتری به مشتریان ارائه شود. مدیران سازمان از یامر برای اشتراک بهترین تجربیات و ایجاد فضای پرسش و پاسخ برای دستیابی به اهداف سازمان که کاهش مصرف انرژی است، بهره می‌گیرند. سال گذشته ۵۰۰ شبکه از کمپن‌های ارزشی سازمان از یامر برای ارتباط با یکدیگر و اشتراک ایده‌ها درباره چگونگی افزایش مشارکت کارکنان برای دستیابی به ارزش‌های سازمان استفاده کرده‌اند. هر سال در هفته ارزش‌های سازمان، برنامه‌های مختلفی در شرکت carillion برگزار می‌شود که کارکنان را برای اشتراک داستان‌های خود درباره انتقال ارزش‌های سازمان در زندگی و ارائه خدمات با کیفیت به مشتری تشویق می‌کند. یامر سبب شد تا میزان مشارکت کارکنان در هفته ارزش‌های سازمان تا دو برابر افزایش یابد و کارکنان عکس‌ها و داستان‌ها را به اشتراک بگذارند و راهکارهای مناسب‌تری برای دستیابی به ارزش‌های سازمان حاصل شود.







زینب سنجری پور  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

### آغاز سخن

غافل شد که همکاری برخی از مشاورانی های قدیمی در مدیریت پیشرفت پروژه بسیار موثر و مفید بود.

از وقتی که وارد مشاوران شدید تا به امروز در چه پروژه‌های فعالیت داشتید و روند درگیر شدن شما در پروژه‌ها چگونه بود؟

در مشاوران، هر فرد علاوه بر پروژه‌هایی که در دست دارد، مسئولیت فعالیت‌های جنبی دیگری را نیز در حوزه‌های مختلف بر عهده دارد. من بنا به علاقه‌ای که به گرافیک و استفاده از طرح‌ها و المان‌های گرافیکی مختلف برای تهیه اسناد داشتم، به طور ناخودآگاه صفحه‌آرایی در اسناد مربوط به پروژه‌ها و پاورپوینت‌ها را تغییر دادم و مستندات شرکت به مرور زمان از آن سادگی گذشته خارج شدند.

پس گذشت مدتی با توجه به عدم وجود انسجام کافی میان اقلام فرهنگی در فاز فرهنگ سازی مدیریت دانش در پروژه‌ها از یک طرف و همچنین جنس پروژه مدیریت دانش که در زمره پروژه‌های بهبودی و تغییر محسوب می

سارا کرمی متولد شهریور ماه سال ۱۳۶۵ است و مدرک لیسانس فیزیک خود را از دانشگاه علم و صنعت گرفته است. پس از مدتی فعالیت در زمینه‌های مختلف کسب و کار و اخذ مدرک کارشناسی ارشد مهندسی صنایع به فعالیت مشاوره مدیریت علاقمند شدند و فعالیت خود را از سال ۱۳۹۳ در مشاوران توسعه آینده آغاز نمودند. من زینب سنجری پور عضو کوچک خانواده مشاوران دقایقی پای صحبت او نشستم تا برایمان از تجربیاتش در مشاوران بگویند.

### از ورودتان به مشاوران بگویید

در آبان ماه سال ۱۳۹۳ به جمع مشاوران توسعه آینده پیوستم. بنا به شرایط سازمانی آن زمان و تعداد پروژه‌های موجود، بلافاصله بعد از گذراندن دوره کارآموزی و آشنایی اولیه با شرکت، مسئولیت پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) را بر عهده گرفتم، البته از این نکته هم نباید



## از زمان ورود شما به مشاوران شاهد چه تغییراتی بوده‌اید؟

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مشاوران توسعه آینده در مقایسه با سایر شرکت‌های مشاوره مدیریت بویژه مدیریت دانش این است که علاوه بر اینکه ساختار شرکت ساختاری ماتریسی می‌باشد اما مسئولیت‌های نوینی در راستای ایجاد خلاقیت و نوآوری در پروژه‌ها تعریف شده است که به نظر من علاوه بر نظم‌دهی به امور موجب بروز خلاقیت در انجام فعالیت‌های پروژه شده است. از جمله این واحدها می‌توان به واحد توسعه کسب و کار، واحد تحقیق و توسعه، واحد پایش و کنترل پروژه، واحد آموزش اشاره کرد.

## آینده مشاوران توسعه آینده را چگونه می‌بیند؟

با توجه به اعضای جوان و خلاق خانواده مشاوران و فعالیت‌های واحد تحقیق و توسعه، انتظار می‌رود حوزه‌های فعالیت جدیدی مطرح شده پس از طی فاز تحقیق و مطالعه به کسب و کار تبدیل شود. بدین ترتیب گستره فعالیت‌های مشاوران در آینده توسعه یافته و به تدریج وارد بازارهای بکری خواهد شد.

شود، مطالعه مفاهیم مدیریت تغییر و مدل‌های تغییر را آغاز کردم. نتیجه این مطالعات یک نقشه راه فرهنگ‌سازی مدیریت دانش شد که بر اساس گام‌های ایجاد و حفظ تغییر در سازمان پیش رفته و در هر گام بر اساس نیازهای پروژه اقلام ترویجی و آموزشی مختلفی با استفاده از جزوات آموزشی، پوستر، استند، اینفوگراف، پست کارت، خبرنامه و ... طراحی گردید.

در کنار ساماندهی اقلام فرهنگی، پژوهش درباره موضوعات مختلفی که توسط واحد تحقیق و توسعه نظیر بررسی مدل مدیریت دانش بهره‌وری سازمان آسیایی، تدوین مدیریت دانش و ... مطرح می‌شد را نیز بر عهده داشتم.

## نظرتان در مورد فضای کاری در مشاوران توسعه آینده چیست؟

یکی از ویژگی‌های متمایز مشاوران از نظر من، آزادی عمل پرسنل برای اعمال خلاقیت و نوآوری در اجرای فعالیت‌های پروژه و وجود فضای اعتماد بین همکاران و حمایت کارکنان قدیمی از افراد تازه وارد و کمرنگ تر کردن تاثیر اشتباهات آنها می‌باشد. از زمانی که فردی جدید به جمع ما می‌پیوندد تمامی همکاران سعی در کمک کردن و ایجاد جذابیت و تفکر مثبت در وی می‌باشند که همین اتفاق هم برای بنده افتاد.





نریمان نظافتی  
کارشناس ارشد مدیریت دانش

## مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت جامع

موضوع اصلی در مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتری و هدایت بازاریابی است. موارد بسیاری از پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع وجود داشته که بدلیل عدم حمایت مدیران ارشد سازمان، با شکست مواجه شده است. اگر کارمندان، از حمایت مدیران ارشد اطمینان حاصل کنند، با اشتیاق بیشتری در فعالیتهای مربوطه شرکت خواهند کرد. توانمند سازی و درگیر کردن کارمندان موفق در مدیریت کیفیت جامع، از اجزای ضروری هر برنامه TQM است. در واقع نباید فراموش کرد که مشکلات مربوط به پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد.

## شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش (KM) و مدیریت کیفیت جامع (TQM):

جدول ۱ به بیان شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع می‌پردازد. تحلیل و نتیجه گیری‌های بعدی بر اساس اطلاعات این جدول صورت خواهد گرفت.

مدیریت دانش، به مجموعه‌ای از فعالیتهای ساختارمند و منظم اطلاق می‌شود که یک سازمان می‌تواند از طریق آن به بیشترین ارزش ناشی از دارایی‌های دانشی دانش خود، دست یابد. این مقاله به تشریح و مقایسه مفاهیم مدیریت دانش (KM) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) می‌پردازد و بیان می‌کند که رویکرد مدیریتی یکپارچه ساز مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع، سبب موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود می‌شود.

## مفاهیم و اصول مدیریت دانش

مدیریت دانش را می‌توان بصورت "فرایند ساختارمند برای کسب و انتقال دانش میان افراد" تعریف کرد. تعریف دیگری وجود دارد که مدیریت دانش را "شناخت دارایی‌های دانشی و چگونگی دستیابی به سود از طریق آن"، بیان می‌کند و شاید ساده‌ترین تعریف مدیریت دانش، تسهیم دانسته‌های ما با دیگران باشد. دانش، در تعاریف مذکور، شامل تجربه و اطلاعات جمع آوری شده مانند مستندات و گزارش‌های قابل دسترس در سازمان است. مدیریت دانش موثر، نیازمند ترکیب مناسب سازمانی، رویکردهای اجتماعی، ابتکارات مدیریتی و بکارگیری فناوری مناسب است.

## ریشه‌های مدیریت دانش





| شباهت‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدیریت کیفیت جامع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | مدیریت دانش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی و بهبود مستمر برای دستیابی به رضایت مشتری</li> <li>ارزش‌دهی به کارمندان و سرمایه انسانی</li> <li>توسعه آموزش کارمندان</li> <li>بهبود توانمندی و افزایش مشارکت افراد</li> <li>گروه‌سازی و تعامل</li> <li>کسب دانش از مشتریان و بازار</li> <li>انتخاب و استفاده از اطلاعات و داده‌ها</li> <li>ایجاد مسیرهای ارتباطی</li> <li>بهبود کیفیت و تاثیر تصمیم‌سازی</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>یادگیری و بهبود مستمر از دیگران</li> <li>ارزش‌دهی به کارمندان و سرمایه انسانی</li> <li>بهبود توانمندی و افزایش مشارکت افراد</li> <li>گروه‌سازی و تعامل</li> <li>کسب دانش از رقبای، مشتریان، تامین کنندگان و شرکا</li> <li>تسهیل و بهبود دسترسی به دانش</li> <li>بهبود کیفیت و تاثیر تصمیم‌سازی</li> </ul>                                    |
| تفاوت‌ها (از نظر تمرکز و راهبرد)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| مدیریت کیفیت جامع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | مدیریت دانش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده بهتر از منابع با هدف افزایش بهره‌وری و بازدهی</li> <li>تلاش برای تعالی از طریق الگوبرداری و ...</li> <li>ثبات و دقت عملکرد برای رسیدن به استاندارد در همه زمینه‌های کاری سازمان</li> <li>رهبری موثر و تعهد گروهی در سراسر سازمان</li> <li>تمرکز بر مشتری</li> <li>تمرکز بر نتایج</li> <li>ارزیابی کیفیت استفاده از داده و ابزار</li> <li>مدیریت از طریق اطلاعات عینی و فرایندها</li> <li>احترام، اعتماد و سود متقابل تمامی ذینفعان</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>نهادینه‌سازی در کارمندان، مشتریان، تولیدات، فرایندها و خدمات</li> <li>توجه به دانش به عنوان مزیت رقابتی</li> <li>دستیابی به بهره‌وری بالا از طریق استفاده از دانش</li> <li>خلق و انتشار دانش جدید و نهادینه‌سازی آن در فناوری‌ها و تولیدات جدید</li> <li>جستجو برای منابع جدید اطلاعات</li> <li>سازگار سازی دانش با نیازهای بازار</li> </ul> |

بدست می‌آید.

### یک رویکرد یکپارچه مدیریت

اثر بخشی فرایندهای مدیریت کیفیت، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت، از طریق یکپارچه‌سازی مفهوم مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت کیفیت جامع، امکان پذیر است. مقایسه میان KM و TQM نشان می‌دهد که تعالی سازمانی با گنجاندن مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت کیفیت جامع، بدست می‌آید.

در محیط مبهم و نامشخص امروز، سازمان‌ها با چالش‌های سازگاری، ادامه حیات و رقابت مواجه هستند. با خلق، کسب، نهادینه سازی و استفاده از دانش در سازمان است که می‌توان در کنار غلبه بر چالش‌های پیش‌روی سازمان به مزیت رقابتی نیز دست یافت. جستجو برای منابع جدید اطلاعات و فناوری، به سازمان کمک می‌کند تا به سهم بازار مناسبی برای تولیدات و خدمات خود دست یابد. همچنین، دانش شناخت نیاز مشتری، پیش‌نیاز رضایت مشتری است که این رضایت نیز، از طریق نهادینه سازی دانش در فعالیت‌ها، تولیدات و خدمات سازمان

### نتیجه گیری

مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع مکمل همدیگر هستند. یک ترکیب هم‌افزا از KM و TQM چرخه بهبود و توسعه را شکل می‌دهد که منجر به تعالی سازمانی می‌شود. یک مدیریت کیفیت جامع دانش محور، سازگاری با تغییرات محیط و نیاز مشتری را با استفاده از هدایت و تسهیل بهبود و یادگیری مستمر، به ارمغان خواهد آورد. مدیریت کیفیت جامع که ذاتاً نتیجه‌گرا است، از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش و با تاکید بر استفاده بهتر از سرمایه انسانی و دارایی‌های دانشی، بهینه‌سازی منابع و افزایش بهره‌وری، به نتایج مطلوب خواهد رسید. بنابر این، اتخاذ یک رویکرد یکپارچه مدیریتی، برای موفقیت الزامی است. به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت جامع باید بوسیله بهبود ظرفیت‌های مدیریت دانش به تغییرات محیط کسب و کار پاسخ دهد.



ارژنگ یزدی  
کارشناس مدیریت دانش



تجربیات به دست آمده از برنامه اجرایی مدیریت دانش بانک توسعه آسیا (ADB) در خلال سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱، زیر بنایی مساعد برای تحول و استقرار راه‌حل‌های دانشی در این سازمان عظیم فراهم آورده است. با این حال، نیاز و پتانسیل بیشتری در جهت دستیابی به توسعه و اثربخشی راه‌حل‌های دانشی در چارچوب استراتژی مدیریت دانش ۲۰۲۰، احساس می‌شود. اخیراً مدیران ارشد بانک توسعه آسیا، تصمیمات مهمی برای تقویت مدیریت دانش در سطح سازمان اتخاذ کردند، اما در نهایت به این نتیجه رسیدند که نیاز است تا برنامه جدیدی برای تداوم و توسعه طرح مدیریت دانش تعریف و اجرا گردد که به پیدایش دستورالعمل و برنامه اجرایی جدید مدیریت دانش ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ منجر شد (خلاصه‌ای از این برنامه در ادامه آورده شده است). نتایج مهمی که از کارهای قبلی مدیریت دانش در بانک توسعه آسیا به دست آمد، موجب حرکت سازمان به سمت جلو

و نزدیک شدن به اهداف تعریف شده در چارچوب استراتژی دانشی ۲۰۲۰ شد که اهم این نتایج به قرار زیر است:

(۱) راه‌حل‌های دانشی باید در برگیرنده پاسخی روشن به چالش‌های توسعه‌ای پیش روی کشورهای در حال توسعه به ترتیب اولویت باشند و به طور جداگانه و یا جمعی، تمامی کشورهای در حال توسعه را در مراحل طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، مشارکت دهند.

(۲) راه‌کارهای دانشی باید به کشورهای عضو در حال



### هدف ۱: اولویت بندی و اجرای راه‌حل‌های مدیریت دانش

- ارائه رهنمودهای استراتژیک در گستره سازمان برای برنامه‌ریزی راه‌حل‌های مدیریت دانش و تقویت سهم هر یک از این راه‌حل‌ها در توسعه بیشتر و سریع‌تر اثربخشی.
- ایجاد چرخه اقدامات دانشی در بانک توسعه آسیا و کشورهای عضو به عنوان مبنای اصلی و پایه‌ای برای طراحی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش.

### هدف ۲: غنی‌سازی قابلیت‌های دانشی با کیفیت در بانک توسعه آسیا و کشورهای عضو به منظور توسعه اثربخش.

- تقویت نقش‌ها و میزان مشارکت در انجمن‌های خبرگی موضوعی در هر یک از واحدهای سازمانی بانک توسعه آسیا
- ایجاد راه‌حل‌های مدیریت دانش از طریق همکاری با مراکز تعالی و قطب‌های دانشی.
- گسترش عملیات کسب‌وکار بانک توسعه آسیا برای نوآوری و تست پایلوت.
- نصب سیستم به اشتراک‌گذاری دانش و خدمات دانشی در کل سازمان
- تعریف شاخص‌های اندازه‌گیری و گزارش‌دهی از عملکرد راه‌کارهای مدیریت دانش در بانک توسعه آسیا

### هدف ۳: توسعه و ارتقاء دارایی‌های دانشی و بهبود سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی بانک توسعه آسیا

- سرمایه‌گذاری در پایگاه داده یکپارچه
- تسهیل دسترسی به داده و اطلاعات

### هدف ۴: توانمندسازی و تأمین منابع برای راه‌حل‌های مدیریت دانش با کیفیت بالا

- خلق محیط سازمانی در بانک توسعه آسیا که بیشتر مطلوب و خواستار راه‌حل‌های مدیریت دانش باشد
- بهبود و ارتقاء بهره‌برداری از منابع و تقویت حمایت مالی از راه‌کارهای مدیریت دانش

ارشد، نمایندگان انجمن‌های خبرگی و ریاست کل سازمان ترتیب دهد تا به طور استراتژیک بر اقدامات دانشی نظارت نماید.

۲. چرخه عملیات و اقدامات بانک توسعه آسیا در کشورهای عضو، به عنوان مبنای اصلی طراحی‌ها، پیاده‌سازی و تحویل راه‌حل‌های دانشی قرار گیرد.

۳. اقدامات و خروجی واحدها در بانک توسعه آسیا و همچنین خروجی جلسات انجمن خبرگی موضوعی را تقویت نماید.

۴. خلق راه‌حل‌های دانشی بیشتر و بهتر از طریق مشارکت با مراکز تعالی و قطب‌های دانشی در حوزه آسیا و

توسعه کمک کنند تا ماهیت چالش‌های خاص را درک کنند و همچنین نسبت به سابقه و زمینه‌ای که منجر به ظهور آن چالش شده، آگاهی یابند.

۳) به کشورهای در حال توسعه در شناسایی و به‌کارگیری رویکردها و اقدامات پیشرفته، معنی‌دار و عملی در پاسخ به چالش‌های دانشی کمک نموده و از تمام ظرفیت بانک توسعه آسیا در این راه استفاده نمایند.

در پاسخ به اهداف و نیازهای فوق، برنامه اجرایی تدوین شد که ویژگی‌های زیر را دارا بود:

۱. پیشنهاد می‌شود که بانک توسعه آسیا به طور منظم، جلسات دوسالانه‌ای با حضور مدیران واحدها، مدیران





اقتصادی و حتی خارج از آن

۵. گسترش حوزه کسب و کار بانک توسعه آسیا برای نوآوری و تست پایلوت، پیاده سازی سیستم به اشتراک گذاری و مرکز خدمات دانشی به عنوان اولویت اول و ایجاد چارچوب نتایج برای راه حل های دانشی.

۶. کمک به ساخت، راه اندازی، پرورش و حمایت از جوامع آنلاین پرجنب و جوش و انجمن های خبرگی متولی امر توسعه که در پیشرفت اقتصادی-اجتماعی آسیا و اقیانوسیه مشارکت داشته و از طریق بهبود معماری فناوری اطلاعات و ارتباطات بانک توسعه آسیا و شیوه های تعاملی گسترده تر، از راه حل های دانشی حمایت کرده و اثرات آن ها را چند برابر سازند.

۷. بهبود نحوه استفاده از منابع دانشی و تقویت و تنوع بخشیدن به حمایت مالی از مدیریت دانش و ایجاد یک محیط فرهنگی مطلوب و مساعد برای اشتراک دانش و ارتقاء سطح انتظارات سازمان از کار با کیفیت دانشکاران و همچنین در نظر گرفتن فرصت های انگیزشی و تشویقی به سبک حرفه ای برای کارکنان سازمان.

معاونت مدیریت دانش و توسعه پایدار، عهده دار هدایت و پیاده سازی برنامه اجرایی مدیریت دانش در بانک توسعه آسیا شد و واحدهای توسعه پایدار منطقه ای و واحد اشتراک دانش و مرکز خدمات دانشی، مسئولیت پایش، گزارش دهی و هماهنگی اقدامات اجرایی برنامه جامع مدیریت دانش را بر عهده گرفتند. جدول زمانی مشخص شده در برنامه اجرایی بارها مورد بازنگری قرار گرفت و تغییرات زیادی در آن اعمال شد. از آنجایی که فرآیندهای اجرایی معمولاً توسط سطوح پایین تر سازمانی به اجرا در می آیند و بسیاری از فعالیت ها نقش پشتیبانی از گام های مختلف پیاده سازی را بر عهده دارند، و از سوی دیگر، انجام برخی اقدامات تنها مشروط به دریافت بودجه و حمایت های مالی و خدمات مشاوره از پیش برنامه ریزی شده است، به وجود آمدن تغییرات در برنامه زمان بندی چندان دور از انتظار نبود. به علاوه، نتایج برخی فعالیت های مدیریت دانش در چارچوب معرفی شده، ممکن است درس آموخته هایی به همراه داشته که منجر به تولید و اتخاذ تدابیر جدید شود. بدین ترتیب جهت گیری سازمان در خصوص استراتژی برنامه ریزی شده ۲۰۲۰ را تست خوش تغییراتی نماید.

#### هدف ۱: اولویت بندی و پیاده سازی راه کارهای مدیریت دانش

اولویت بندی و پیاده سازی راه حل های مدیریت دانش بر طبق برنامه اجرایی، مستلزم به رسمیت شناختن مسئولیت بانک توسعه آسیا و تلاش برای متعادل نگاه داشتن توسعه در اندازه های منطقه ای، کشوری و جهانی می باشد و این اقدامات باید در افق های زمانی مختلف این قاره پهناور صورت پذیرد. همچنین ارتباطات ویژه میان بانک توسعه آسیا و مؤسسه وابسته (ADB) باید تقویت و تسهیل شود.

| اهداف فرعی                                                                                                                                                   | اقدامات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | واحد مسئول                                                                                    | جدول زمانی           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ارائه رهنمودهای استراتژیک در گستره شرکت برای طراحی و تدوین راه حل های مدیریت دانش و تقویت سهم هر یک از این راه حل ها در جهت توسعه و اثربخشی بیشتر و پرتاب تر | تشکیل جلسات دوره ای میان مدیران، مدیران ارشد، رئیس مؤسسه ADB و نمایندگان انجمن های خبرگی به منظور تأیید دامنه و جهت گیری کلی و استراتژیک راه حل های مدیریت دانش، برجسته ساختن دیدگاه ها و سیاست های توسعه ای موفق و یا نوآوری های فنی و سایر مسائل مهم نظیر: تأیید فرآیندهای توسعه ای و پیاده سازی در حال انجام و سرمایه گذاری بر دانش ها و مطالعات تطبیقی و تجربیات بانک توسعه آسیا و ADB در برقراری ارتباط عملیاتی قوی تر. | معاونت مدیریت دانش و توسعه پایدار (VPKM) همراه با پشتیبانی واحد توسعه پایدار منطقه ای (RSDD). | ۱ تا ۲ بار در هر سال |

استقرار چرخه اقدامات دانشی بانک توسعه آسیا در کشورهای عضو، به عنوان پایه و زمینه اصلی طراحی و پیاده سازی راه کارهای مدیریت دانش ADB

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                   |              |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱. شناسایی و تعیین سیستماتیک نیازها و اولویت های کشورهای عضو | ۲. استفاده از چرخه های عملیاتی بانک توسعه آسیا (نظیر استراتژی مشارکت کشورها CPS، طرح عملیات کسب و کار کشورها COBP، مأموریت برنامه ریزی کشوری CPM و مأموریت بررسی نمونه کارهای کشوری CPRM) به منظور ساخت و اجرای یک راه حل مدیریت دانش جامع در هر یک از کشورهای عضو به گونه ای که راه حل های مناسب و اقتصادی دانشی را به عملیات سرمایه گذاری طراحی شده فعلی پیوند دهد. | ۳. رای زنی درباره مأموریت های طراحی و پیاده سازی راه حل های مدیریت دانش | واحد های عملیاتی، واحد توسعه پایدار منطقه ای (RSDD) و واحد اشتراک دانش و مرکز خدمات دانشی (KSSC). | به طور مستمر |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|

|                                                                                                                |                                                                                        |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ۴. نهادینه سازی راه حل های دانشی در رویه های کاری مشورتی و تحلیلی، مالی و کمک های فنی از طریق چرخه های عملیاتی | ۵. تسهیل در امر تطابق و استفاده از دانش های منطقه ای و سراسری و مشارکت در این فرآیندها | ۶. انجام فرآیندهای رفع عیب جامع در خصوص نیازهای دانشی کشورهای عضو و مناطق و حوزه های زیر دست آنان و برنامه ریزی چندساله برای راه حل های مدیریت دانشی | ۷. انجام فرآیندهای رفع عیب نیازهای واحد های منطقه ای (RSDD)، پیاده سازی پشتیبانی پروژه و برنامه مدیریت دانش از طریق مؤسسه ADB، واحد اقتصاد و تحقیق (ERD)، دفتر یکپارچه سازی اقتصادی منطقه ای (OREI)، و تعامل با واحد توسعه پایدار و برنامه ریزی چندساله برای بودجه و پشتیبانی فنی از مدیریت دانش |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

هدف ۲: غنی سازی قابلیت های دانشی با کیفیت در بانک توسعه آسیا و کشورهای عضو به منظور توسعه اثربخشی.

بانک توسعه آسیا به منظور تبدیل شدن به مؤسسه دانشی قوی تر برای توسعه کشورهای آسیا و اقیانوسیه، باید کمیت و کیفیت قابلیت ها و توانمندی های دانشی خود و کشورهای عضو را ارتقاء دهد و تحت استراتژی ۲۰۲۰، این قابلیت ها را در حوزه های عملیاتی خود به کار گیرد.

| اهداف فرعی                                                                                             | اقدامات                                                                                                                | واحد مسئول                                                                                            | جدول زمانی                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| تقویت نقش ها و انجمن های خبرگی موضوعی و مشارکت بخش های مختلف بانک توسعه آسیا در فعالیت های مدیریت دانش | دعوت از مؤسسه ADB برای شرکت در انجمن های خبرگی منتخب هماهنگی انجمن های خبرگی موجود با هشت حوزه عملیاتی و سه محرک تغییر | مدیر COP دفتر یکپارچه سازی اقتصادی (OREI)، واحد توسعه پایدار (RSDD) و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC) | شروع از سنامه دوم ۲۰۱۳ تا پایان سنامه چهارم ۲۰۱۳ |



## دفتر مرکزی بانک توسعه آسیا در فیلیپین

|                          |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | مدیر COP                                                                                                                                                                               | معرفی انتخالی شرکا و همکاران خارجی به هر انجمن خبری بانک توسعه آسیا و همچنین مشارکت بانک توسعه آسیا در انجمن‌های خبری خارجی موجود در کشورهای عضو                                                        |                                                                          |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | مدیر COP                                                                                                                                                                               | توسعه به بانک توسعه آسیا به منظور جذب و استخدام متخصصان برتر هر انجمن خبری موضوعی                                                                                                                       |                                                                          |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | مدیر COPهای دارای تعاملات خارجی (خصوصی یا دولتی)                                                                                                                                       | اعطاء نقش رهبری به انجمن‌های خبری دارای تعاملات عمومی و خصوصی و توصیه به واحدهای عملیاتی که راه‌حل‌های مدیریت دانشی خود را با تمرکز بیشتر بر بخش خصوصی طراحی و پیاده‌سازی نمایند.                       |                                                                          |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | دپارتمان‌های عملیاتی و واحدهای دانشی دارای تخصص همراه با پشتیبانی مؤسسه ADB، انجمن‌های خبری، دپارتمان مستقل ارزیابی (IED)، واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC) | برقراری روابط و همکاری‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی شده با مراکز تعالی و قطب‌های بانک توسعه آسیا در مناطق عملیاتی کلیدی بانک توسعه آسیا و تسهیل طراحی و مدیریت نوآوری، تست پایلوت و یادگیری              | خلق راه‌حل‌های مدیریت دانش از طریق همکاری با مراکز تعالی و قطب‌های دانشی |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | دپارتمان‌های عملیاتی و واحدهای دانشی دارای تخصص همراه با پشتیبانی مؤسسه ADB، دپارتمان مستقل ارزیابی (IED)، واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC)                 | ترویج و پیاده‌سازی روش‌های به اشتراک‌گذاری دانش در کشورهای جنوب آسیا و اقیانوسیه                                                                                                                        |                                                                          |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | ادارات عملیاتی و مؤسسه ADB، با پشتیبانی واحد                                                                                                                                           | تجمع کلیه ورودی‌های دانشی از بانک توسعه آسیا و پرسنل ADBI و منابع                                                                                                                                       |                                                                          |
| ادامه به طور پیوسته      | توسعه پایدار (RSDD)، مرکز خدمات و اشتراک دانشی (KSSC) و واحدهای دانشی متخصص                                                                                                            | تخصصی همکاران نظیر مراکز تعالی و قطب دانشی و کشورهای عضو                                                                                                                                                |                                                                          |
| آغاز از سه‌ماهه سوم ۲۰۱۳ | ادارات عملیاتی با پشتیبانی انجمن‌های خبری و دپارتمان توسعه پایدار منطقه‌ای (RSDD)                                                                                                      | در نظر گرفتن فرصت مناسب برای نوآوری و تست پایلوت در کشورهای عضو در خلال آماده‌سازی استراتژی مشارکت (CPS)، طرح عملیات کسب‌وکار (COBP) و برنامه‌ریزی مأموریت (CPM)                                        | گسترش عملیات بانک توسعه آسیا برای نوآوری و انجام تست پایلوت              |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳ | ادارات عملیاتی با پشتیبانی دفتر عملیات تأمین مالی (OCO) و دپارتمان توسعه پایدار منطقه‌ای (RSDD)                                                                                        | تدارک کمک‌ها و بسته‌های مالی حمایتی به منظور ترغیب کشورهای عضو به مشارکت و تأمین مالی ظرفیت‌های محلی برای اعمال موفق راه‌حل‌های مدیریت دانش به طور گسترده و همچنین ارزیابی و امکان‌سنجی نوآوری در بازار |                                                                          |

|                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                 |  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| تا پایان سه‌ماهه چهارم ۲۰۱۳ | مدیر COP، واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC)            | به روز رسانی نقش‌های اصلی و وظایف انجمن‌های خبری و برنامه‌های کاری آن و ایجاد چارچوب‌های نتایج                                                                                                                  |  |
| شروع از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳    | مدیر COP                                                                         | ایجاد مشارکت فعال و مشخص در انجمن‌های خبری، خلق شرایط مناسب برای عضویت دائم و اطمینان از اینکه متخصصان برتر، مشاوران و مشاوران ارشد مسئولیت‌های راهبری در چارچوب کاری انجمن خبری را پذیرفته و بدان عمل می‌کنند. |  |
| شروع از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳    | مدیر COP                                                                         | تقویت تعامل با همکاران و شرکای عمده در روند توسعه و به اشتراک‌گذاری این دانش در بانک توسعه آسیا                                                                                                                 |  |
| شروع از سه‌ماهه سوم ۲۰۱۳    | مدیر COP با پشتیبانی واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC) | حفظ و توسعه دانش فعلی در بانک توسعه آسیا و ایجاد کتابخانه الکترونیکی دانش آشکار و ضمنی برای قسمت انجمن‌های خبری و پشتیبانی از انتشار دانش و تهیه یادداشت‌هایی از بهرووش‌ها و ارائه سیاست‌ها به طور اختصار       |  |
| شروع از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳    | مدیر COP با پشتیبانی واحد توسعه پایدار (RSDD)                                    | ترویج، توسعه و هدایت عملیات بانک توسعه آسیا برای تست پایلوت، روش‌ها و فناوری‌های جدید و دیگر نوآوری‌ها در حوزه انجمن خبری                                                                                       |  |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳    | مدیر COP با پشتیبانی واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC) | انجام به اشتراک‌گذاری دانش میان انجمن‌های خبری به منظور توسعه راه‌حل‌های میان رشته‌ای مدیریت دانش که برای عملیات بانک توسعه آسیا قابل کاربرد باشد.                                                              |  |
| آغاز از سه‌ماهه دوم ۲۰۱۳    | مدیر COP با پشتیبانی واحد توسعه پایدار (RSDD)، و مرکز خدمات و اشتراک دانش (KSSC) | ارائه رهنمودها و دستورالعمل‌هایی به واحدهای عملیاتی که با فرمولاسیون برنامه‌های مدیریت دانش هر واحد در هر یک از کشورهای عضو مطابقت داشته باشد.                                                                  |  |





نوزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش (ICKM)  
لندن، انگلستان؛ ۱۹-۲۰ ژانویه ۲۰۱۷

اهداف کنفرانس

نوزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش (ICKM ۲۰۱۷)، با هدف گرد هم آوردن دانشمندان، محققان و پژوهشگران دانشگاهی و غیردانشگاهی پیشرو و به منظور تبادل و به اشتراک گذاری تجارب و نتایج تحقیقات خود در تمامی زمینه‌های مدیریت دانش، در لندن برگزار می‌شود. این کنفرانس همچنین یک پلتفرم میان‌رشته‌ای برتر برای محققان، مربیان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش فراهم می‌آورد تا به بحث درباره نوآوری‌ها، روندها، دغدغه‌ها و چالش‌های علمی که با آن مواجه هستند، پرداخته و راه‌حل‌های اتخاذ شده در حوزه مدیریت دانش را ارائه نمایند.

محورهای کنفرانس

موضوعات پرمخاطب برای ارسال مقالات عبارتند از:

- اصول و مبانی مدیریت دانش
- نظریات پیشرفته در مدیریت دانش
- انتقال دانش
- برنامه‌های استمرار و تداوم مدیریت دانش و منابع انسانی
- تبدیل دانش به محصول و توسعه کسب‌وکار
- مدیریت سرمایه‌های فکری و دارایی‌های فکری
- سیستم‌های مؤثر مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ مناسب برای به اشتراک گذاری دانش در فضای سازمانی و صنعت
- توسعه تخصص مدیریت دانش در کشورهای جهان سوم
- انجمن‌ها و جوامع دانشی و اطلاعاتی
- چارچوب‌های قانونی مدیریت دانش
- روش‌ها، مدل‌ها و فناوری‌های مدیریت دانش
- رویکردهای نوآورانه و چابک نسبت به مدیریت دانش
- معماری توزیع شده برای نرم‌افزار و سیستم مدیریت دانش
- مدیریت دانش بر پایه وب ۲.۰ و وب ۳.۰
- ابزارهای انتقال و به اشتراک گذاری دانش
- مطالعات تجربی انتقال دانش در نرم‌افزارهای اجتماعی

- روش‌های طراحی و دستورالعمل‌های مدیریت دانش اجتماعی
- ارتباطات و تعاملات در فضای اشتراک دانش
- مدیریت دانش در عمل
- دانش در فرآیندهای کسب‌وکار
- بهروشنها و مطالعات موردی
- حافظه سازمانی
- اقتصاد دانشی
- کسب‌وکار الکترونیک

تاریخ‌های مهم

- آخرین مهلت ارسال مقالات: ۱۵ نوامبر ۲۰۱۶
- اطلاع‌رسانی در خصوص تأیید یا رد مقالات: ۳۰ نوامبر ۲۰۱۶
- آخرین مهلت ثبت نام: ۱۹ دسامبر ۲۰۱۶
- تاریخ برگزاری کنفرانس: ۱۹-۲۰ ژانویه ۲۰۱۷

برگزارکننده کنفرانس

آکادمی جهانی علوم، مهندسی و فناوری (WASET) با هدف ترویج علوم و قابلیت‌های تحقیقات علمی در سطح بین‌المللی و تسهیل دسترسی به برنامه‌های تحقیقاتی تشکیل شد و از این طریق به افزایش توان تخصصی و رهبری در سطح محلی، منطقه‌ای و جهانی کمک می‌کند. WASET همچنین به سازمان‌دهی کنفرانس‌های بین‌المللی، سمپوزیوم‌ها و کارگاه‌های آموزشی اقدام می‌نماید تا از این طریق فرصت‌های بالقوه مشارکت در پژوهش و زمینه‌های مورد علاقه برای تحقیق را شناسایی نماید. WASET در راستای اهداف و خط مشی استراتژیک خود و به منظور خلق مشارکت بین‌المللی، برنامه‌های محرک و تشویق‌کننده برای محققان تدارک می‌بیند و اقدام به انتشار نشریات بین‌المللی در خصوص نتایج تحقیقات و کنفرانس‌ها می‌نماید.



ارژنگ یزدی  
کارشناس مدیریت دانش



## عنوان کتاب: مدیریت دانش: خلق ارزش از طریق یادگیری سازمانی

مؤلفان: کلاوس نورث، گیتا کومتا، انتشارات ۲۰۱۴، Springer

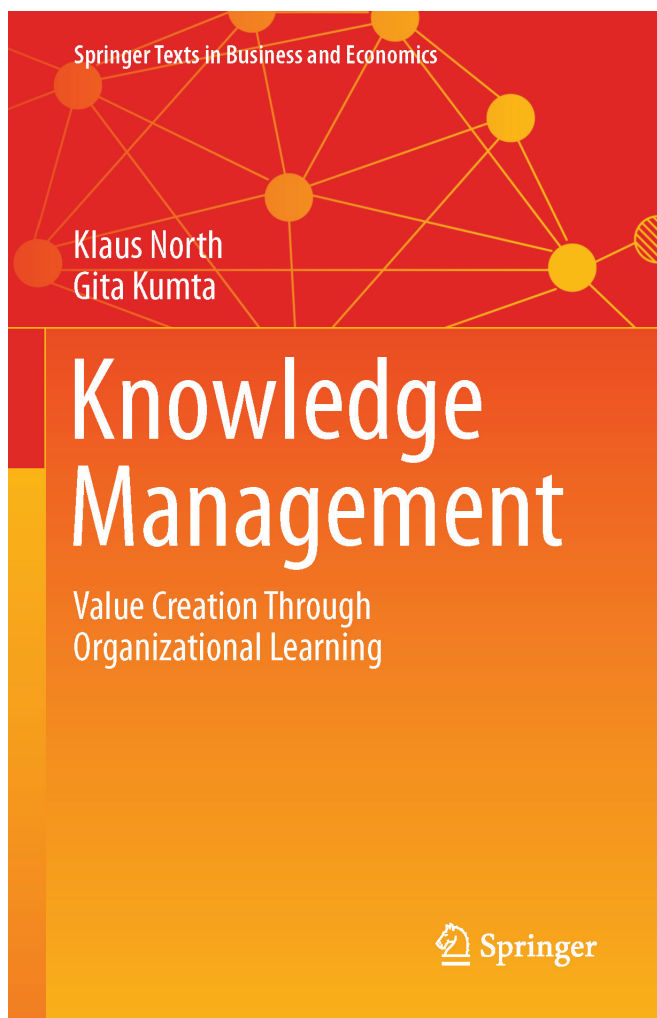
### معرفی

در مسیر حرکت به سمت یک جامعه دانش‌بنیان، سازمان‌ها (اعم از شرکت‌ها و مؤسسه‌های دولتی و نهادهای غیر دولتی نظیر NGOها) به طور فزاینده با چالش گسیل منابع دانشی به شیوه‌ای پایدار برای خلق ارزش مواجه هستند. این کتاب با هدف ارائه یک نمای کلی از حوزه مدیریت مبتنی بر دانش و همچنین ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها تدوین شده است.

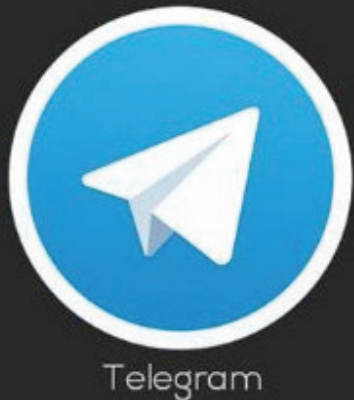
ثمره بیش از بیست سال تلاش، تحقیق و پروژه‌های مشاوره که توسط هر دو مؤلف کتاب انجام گرفته، همراه با دیدگاه‌ها و اقدامات اجرایی در حوزه ایجاد ارزش از دانش، از تمام قاره‌ها در این کتاب به شیوه‌ای آموزنده و گام‌به‌گام گردآوری شده است. این کتاب نه تنها با هدف آموزش دانشجویان دانشگاهی تألیف شده بلکه راهنمایی‌ها و راهکارهایی برای مدیران، مشاوران کسب‌وکار، مربیان و تمامی افرادی که به یادگیری فرآیندهای سازمانی و مدیریت دانش در عصر اقتصاد دانشی علاقه‌مند هستند، ارائه می‌دهد.

تمرکز اصلی کتاب بر رویه‌های کسب‌وکار است ولی بسیاری از روش‌ها، رویکردها و ابزارهایی که در این کتاب توضیح داده می‌شود، در سازمان‌های دولتی و یا غیرانتفاعی نیز کاربرد دارد. کتاب در حقیقت «بیانی هنرمندانه» از تئوری و اقدام است. مطالعات موردی، مثال‌ها، پرسش و پاسخ‌ها و تکالیف بسیار مفید که در انتهای هر فصل آورده شده و همچنین ابزارهای مدیریت دانش با قابلیت کاربرد آسان، همگی به طور موجز و اختصار در یادگیری و پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش به کار می‌روند. فصول کتاب به ترتیب زیر گردآوری شده است:

۱. فصل اول به محیط کاملاً تغییر یافته رقابت در اقتصادها و جوامع دانش‌بنیان می‌پردازد و از طریق معرفی یک ابزار خودارزیابی، خواننده را به ارزیابی سازمان خود ترغیب می‌کند.
۲. فصل دوم توضیح می‌دهد که دانش در سازمان چه معنی می‌دهد و ارتباط میان اطلاعات، دانش و رقابت را روشن می‌سازد.
۳. فصل سه به موضوع یافتن شکل سازمانی درست برای فعال کردن یادگیری سازمانی، نوآوری و جریان دانشی بدون مرز می‌پردازد و با استفاده از مطالعات موردی متعدد، اشکال مختلف سازمانی از دیدگاه ساختار دانشی و انتقال دانش را تشریح می‌کند.
۴. فصل چهارم بر اهمیت نیروی انسانی، برای شکل‌گیری



۵. دانش سازمانی تأکید نموده و عمدتاً بر روش‌های کاری آینده در سازمان‌های دانشی و همچنین برداشت‌های جدید از نقش‌ها و مسئولیت‌های دانشکاران متمرکز می‌شود.
۶. فصل پنجم به استراتژی‌های مدیریت دانش پرداخته و یک توصیف از مفهوم «بازار دانشی» ارائه می‌کند.
۷. فصل ششم به مدیریت دانش در چارچوب‌ها و بافت‌های مختلف سازمانی (نظیر فرهنگ‌ها، کشورها و مناطق مختلف و همچنین کسب‌وکارهای کوچک) اختصاص داده شده است.
۸. فصل هفتم به این مطلب می‌پردازد که چگونه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (که با پارادایم سازمان ۲.۰ مرتبط هستند) می‌توانند از کار دانشی حمایت کنند.
۹. فصل هشتم به موضوع گزارش سرمایه فکری و چگونگی محافظت و ایمن نگاه داشتن دانش سازمان می‌پردازد.
۱۰. در نهایت فصل نهم راهنمایی‌هایی درباره چگونگی پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش در عمل فراهم می‌آورد.
۱۱. کتاب مدیریت دانش: خلق ارزش از طریق یادگیری سازمانی، به مبحث مدیریت دانش عمدتاً از منظر سازمانی و روند کسب‌وکار می‌نگرد؛ اما به کسانی که به چشم‌انداز فردی و راهبری بر اساس نظریه پیترو دراکر علاقه‌مند هستند، توصیه می‌شود کتاب کار دانشی مؤثر: پاسخ به چالش‌های مدیریت دانش در قرن ۲۱ (انتشارات Emerald) را مطالعه نمایند.



کانال رسمی مشاوران  
مدیریت دانش ایران  
بر روی شبکه تلگرام

@iranKMconsulting

### به نام خالق لوح و قلم

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

<https://telegram.me/iranKMconsulting>

با تشکر

مشاوران توسعه آینده



مشاوران مدیریت دانش ایران  
[telegram.me/iranKMconsulting](https://telegram.me/iranKMconsulting)

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

توماس داونپورت



<http://mta.co.ir>

