

اردیبهشت ۱۳۹۵

۲۶

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



۳	۱- مدیریت دانش مشتری در گروه مالی SEB
۷	۲- ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، چابکی و چرایی
۱۲	۳- رویکردهای نوین مشاوران توسعه آینده در دومین دهه فعالیت خود
۱۴	۴- معرفی هفت حوزه سازمانی دارای ارتباط تنگاتنگ با مدیریت دانش
۱۸	۵- گزارش ویژه: وضعیت مدیریت دانش در آمریکای شمالی
۲۳	۶- گفت‌وگویی دوستانه با فرید مظفری، مدیر آموزش مشاوران توسعه آینده
۲۶	۷- معرفی کنفرانس‌ها و همایش‌ها
۲۸	۸- معرفی ابزارهای مدیریت دانش (قسمت ۱)
۳۱	۹- معرفی کتاب: مدیریت دانش، سیستم‌ها و فرآیندها

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۲۶ / اردیبهشت ۱۳۹۵

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

هیات تحریریه: فرید مظفری - احمد سپهری - آذر صداقت - ساسان رستم نژاد -
عالیه سلیمیان - فرید آقار - زینب سنجری - ارژنگ یزدی.

طراح گرافیک: مزده ملا کریمیان

ویراستار: ارژنگ یزدی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمبر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



فرید آقالر
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مقدمه

امروز، قابلیت تولید دانش و ایجاد یادگیری از آن می‌باشد. بنابراین موفقیت و رشد سازمان‌ها در گرو تولید، مدیریت و به‌کارگیری موفق سرمایه‌های دانشی از قبیل دانش مشتری در فرآیندهای کاری آن‌ها می‌باشد. امروزه در محیط تجارت الکترونیک، فرصت‌های زیادی برای جمع‌آوری داده درباره مشتریان و بازار فراهم شده است اما چالش اصلی آن متمایز کردن داده‌های مرتبط، تبدیل آن‌ها به دانش و یکپارچه سازی دانش حاصل با فرآیندهای کاری می‌باشد.

مدیریت دانش مشتری

مدیریت دانش مشتری (Customer Knowledge Management) فرآیندی تکرارشونده و پویا از کسب و پالایش اطلاعات ارزشمند مشتری به‌واسطه روش‌های گوناگون و تسهیم دانش حاصل از آن در تمام سازمان می‌باشد. این فرآیند به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا سطح ارتباطات خود با مشتریان را افزایش دهند و به سمت سازمانی مشتری محور حرکت نمایند.

امروزه ضرورت توجه به نیازهای متغیر مشتریان و ایجاد ارتباط مؤثر با آنها بر هیچکس پوشیده نیست. سازمان‌ها با توجه به هزینه‌های رو به افزایش سازمانی و فعالیت در بازار به شدت رقابتی امروز، نیازمند حفظ مشتریان و تمرکز بر جلب رضایت آن‌ها در راستای کسب سود دوجانبه‌اند. از آنجایی که هزینه کسب مشتری جدید چندین برابر هزینه حفظ مشتریان موجود است، بنابراین حفظ مشتریان از طریق ارتباط مداوم و مؤثر با آن‌ها از ضروریات دنیای امروز است. در حال حاضر، توجه به چنین مفاهیمی مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود بلکه الزام‌هایی هستند که بدون آنها دستیابی به اهداف کلان سازمانی دست یافتنی نیست.

ظهور فناوری اطلاعات در عصر حاضر نه تنها موجب علاقمندی به کسب، ذخیره و نگهداری داده شده است بلکه در خصوص ایجاد دانش و مدیریت آن نیز ایجاد علاقه کرده است. با توجه به اینکه توسعه دانش نوآورانه می‌تواند پایه دانش آینده را به‌وجود آورد، لذا مزیت رقابتی سازمان‌های



و حمایت از مشتریان در فرآیند خرید، جریان پیوسته‌ای از دانش به سمت مشتری ایجاد شده (دانش برای مشتری) و برای مدیریت این دانش نیز از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند. سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) در جهت ثبت تعاملات مشتریان با سازمان و بهبود ارائه محصولات و خدمات به‌کارگرفته می‌شوند و در همان زمان دانش از مشتری نیز کسب شده، توسعه یافته و به مرحله اجرا درمی‌آید. کسب دانش از مشتری منجر به نوآوری در محصولات و خدمات، تولید ایده خلاقانه و بهبود پیوسته فرآیندهای کاری و محصولات می‌شود.

مطالعه موردی: مدیریت دانش مشتری در گروه مالی SEB

SEB یک گروه مالی سوئدی ویژه شرکت‌ها، مؤسسات و مشتریان فردی بخش خصوصی است. فعالیت‌های آن عمدتاً شامل خدمات بانکی است و البته در کنار آن عملیات بیمه قابل توجهی نیز به انجام می‌رساند. این بانک به مشتریانی در حوزه اسکاندیناوی (سوئد، نروژ، دانمارک و فنلاند) و آلمان و کشورهای بالتیک (لهستان و اوکراین) خدمات‌رسانی می‌کند.

مأموریت کسب و کار SEB عبارت است از ارائه خدمات مالی و رسیدگی به تراکنش‌ها و معاملات بانکی و کاهش

نکته قابل توجه در خصوص دانش مشتری آن است که این نوع از دانش در مالکیت سازمان نیست بلکه مالکان آن افرادی هستند که ممکن است تمایلی به تسهیم دانش خود با سازمان شما نداشته باشند. بنابراین به انگیزه‌ای برای همکاری نیاز دارند. این همکاری می‌بایست به خلق ارزش مشترک برای سازمان و مشتری بیانجامد. در حقیقت سازمان با کسب دانش و اطلاعات مشتریان، درصدد شناسایی نیاز آن‌ها و برطرف نمودن آن برمی‌آید و از این طریق به منافع خود دست یافته و از طرفی نیازهای مشتری نیز برآورده می‌شود.

هدف اصلی مدیریت دانش مشتری، خلق ارزش برای سازمان و مشتری از طریق توسعه دانش مشتری می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند این دانش را در مسائل گوناگونی به‌کار ببرند اما مهم‌ترین کاربرد دانش مشتری در نوآوری و توسعه و بهبود خدمات و محصولات سازمان است.

مطالعات گذشته در حوزه مدیریت دانش مشتری نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها، نیرویی را برای رصد تراکنش‌ها و ثبت تعاملات و نیازهای مشتریان در هنگام استفاده از محصولات، تخصیص می‌دهند. آن‌ها با مطالعه بر روی داده‌های جمع‌آوری شده پیش‌بینی و فهم بهتری از رفتارهای مشتریان بدست آورده و خدمات پشتیبانی بهتری به مشتریان‌شان ارائه می‌دهند. همچنین به منظور پشتیبانی





است و آن‌ها همیشه به دنبال اطلاعاتی هستند که بیشتر به خدمات و محصولات بانک مرتبط است. برطبق نظر آقای لیجان، وظیفه جمع‌آوری داده‌های مشتری بر عهده شعب بانک که در خط مقدم برخورد با مشتری هستند، قرار ندارد. بلکه این وظیفه، فرآیندی است که توسط بخش بازاریابی دنبال می‌شود. کاری که ما انجام می‌دهیم این است که از اطلاعات مشتری که در پایگاه داده بانک ذخیره شده است، به طور صحیح بهره‌برداری کنیم. تلاش ما این است که محصولات مناسب را به مشتریان مختلف معرفی کنیم. ما همیشه سعی می‌کنیم برای مشتریانمان محصولاتی پیشنهاد دهیم که دقیقاً مطابق نیازشان باشد و شرایط خاص هر مشتری را برآورده سازد.

سیستم‌های ذخیره‌سازی و توزیع اطلاعات و دانش در SEB، به عنوان بخشی از عملیات روزانه شعب مورد بحث قرار می‌گیرد. آقای لیجان متذکر می‌شود که: هر یک از کارکنان بانک، از طریق ابزار CRM به پایگاه داده شرکت دسترسی دارد و در آن‌جا می‌تواند پروفایل و مشخصات هر مشتری را به طور کامل ببیند. اطلاعاتی از قبیل مسائلی که کارکنان بانک باید در تعامل با هر مشتری خاص مد نظر قرار دهند در پایگاه داده موجود است. این اطلاعات خود می‌تواند منجر به درخواست اطلاعات بیشتر یا ارائه پیشنهاد به مشتری گردد. پروفایل مشتری عمدتاً شامل اطلاعات جمعیت شناختی و همچنین اطلاعات در مورد تراکنش‌ها و معاملات قبلی وی و ایده‌آل‌های مشتری می‌شود. به عنوان مثال اگر مشتری تمایل به خرید محصولی نشان دهد، سیستم فناوری اطلاعات

خطرات و ریسک‌های ناشی از آن به گونه‌ای که مشتریان راضی باشند، سهام‌داران درآمد قابل رقابت به دست آورند و SEB نیز به عنوان سازمانی که به رفاه جامعه کمک می‌کند، شهرت و اعتبار کسب کند. چشم‌انداز سازمان تبدیل شدن به بانکی پیشرو در شمال اروپا از لحاظ رضایت مشتری و عملکرد مالی است.

استراتژی SEB همواره این بوده که تا آنجایی که ممکن است، اطلاعات مفید درباره مشتریان خود جمع‌آوری کند. توماس لیجان، رئیس بخش بانکداری خصوصی SEB توضیح می‌دهد که: "ما درباره مشتریان خود اطلاعات زیادی داریم و می‌خواهیم از این دانش انباشته، به شیوه‌ای مناسب بهره‌برداری کنیم و محصولات خود را با وسعت بیشتری به فروش برسانیم. بدین ترتیب مشتریان نیز از بانک و محصولاتش رضایت بیشتری به دست خواهند آورد. ما می‌دانیم که دو فاکتور رضایت مشتری و قابلیت نفوذ و رسوخ محصول در بازار، به شدت به یکدیگر وابسته هستند. بنابراین اگر ما بدانیم که هدف یک مشتری خاص چیست (البته بدون آن‌که خودشان چیزی بفهمند)، می‌توانیم با استفاده از تجارب خود، آن‌ها را از محصولات مرتبط مطلع کرده و فروش خود را افزایش دهیم. در نتیجه وفاداری مشتری را به دست آورده و به بانکی ارزشمند برای مشتری تبدیل خواهیم شد. به طور کلی استراتژی ما حفظ رضایت مشتری و در صورت امکان خرسندسازی آنان است. زیرا مشتریان مسرور و خوشحال خود باعث جذب مشتریان جدید می‌شوند.

بخش بازاریابی SEB مسئول جمع‌آوری داده‌های مشتری

بانک وسیله‌ای است که این دانش را به تمامی نقاط سازمان اطلاع می‌دهد و موجب تبادل دانش می‌شود. دریافت بازخورد و بهبود دانش ذخیره شده نیز در SEB از اهمیت زیادی برخوردار است. به‌طور خاص همان‌گونه که آقای لیجان پاسخ می‌دهد: "بانک بازخورد تک‌تک کارمندان در خصوص کیفیت و مفید بودن اطلاعات ذخیره شده در پایگاه داده را مد نظر قرار می‌دهد. علاوه‌براین دانش کارکنان درباره مشتری نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. سیستم‌های CRM ثابت نیستند بلکه از طریق اضافه شدن اطلاعات حاصل از مشتری، دانش شخصی پرسنل و منابع اطلاعاتی دیگر دائماً در حال تغییر و بهبود هستند."

آقای توماس لیجان، به‌طور خاص به استفاده از دانش مشتری برای اهداف ترویج محصول در سطح شرکت‌ها اشاره می‌کند و فرآیند آن را تشریح می‌نماید: "ما با استفاده از داده‌های در دست، با روشی متمرکز نسبت به ترویج محصول اقدام می‌کنیم. بدین ترتیب که ابتدا پایگاه مشتریان خود را با توجه به داده‌های جمعیتی و یا غیره، به قسمت‌های مختلف تقسیم نموده و سعی می‌کنیم محصول مناسب را میان گروه‌های مرتبط ترویج دهیم. به‌عنوان مثال محصولی داریم تحت عنوان وام خرید کامپیوتر و سعی داریم این محصول را میان دانش‌آموزان و دانشجویان ترویج دهیم. ما می‌دانیم که اکثر دانشجویان نیاز به خرید کامپیوتر دارند ولی پول نقد کافی برای خرید آن در اختیار ندارند. بنابراین ما پایگاه داده خود را بررسی کرده و لیست مشتریانی

که دانشجو هستند را استخراج نموده و برای دریافت بسته دانشجویی معرفی می‌نماییم. هویت دانشجویی آن‌ها معمولاً با توجه به تراکنش‌های مالی گذشته با بانک مشخص می‌شود. با این روش سعی می‌کنیم به صورت متمرکز گروه‌های خاص مشتری را هدف قرار دهیم."

در نهایت یکی دیگر از اهداف اصلی سازمان در خصوص به‌کارگیری دانش مشتری، توسعه محصولات جدید است. همان‌طور که مصاحبه‌شونده پاسخ می‌دهد: "ما همیشه از مشتریان و رفتار آن‌ها در حال یادگیری هستیم. برای این منظور ابتدا باید پای صحبت مشتری نشست و به آنان گوش فرا داد تا سازمان، ایده‌های جدید به دست آورد و بتوان درک نمود که نیازهای فعلی و آینده آن‌ها چیست. اگر ما موفق به اکتساب این دانش شویم، به سطح بالاتری ارتقاء می‌یابیم که عبارت‌است از: خلق محصول جدید. بانک یک رویه و قانون برای توسعه محصولات جدید و همچنین یک کمیته تأیید محصول جدید دارد. اطلاعات و پیشنهادهایی که ممکن است مورد توجه این کمیته باشد، از طریق شعب، افراد و کارکنان دائماً به این دپارتمان گزارش می‌شود. وظیفه این دپارتمان، گزینش اطلاعات مرتبط و تلاش برای ترجمه آن به محصولات جدید است. این کار از طریق مشاهده و رصد تعداد ظهور و تکرار پیشنهادات، رفتارها و یا علاقه‌مندی‌های مشتری میسر می‌شود و طبیعتاً تلاش بر این است که به درخور شرایط، محصولات جدید مناسب طراحی گردد."





احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

مقدمه

جهان امروز، در حال ورود به اقتصاد دانش محور است. به منظور کسب و تقویت مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز به تجهیز و تقویت مؤثر منابع دانشی خود دارند. در این اقتصاد، مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان‌ها عمدتاً ریشه در قابلیت‌های فکری آن‌ها دارد. امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان‌هایی در نظر گرفته شده به گونه‌ای که وارد اقتصاد دانش محور می‌شوند.

با توجه به اینکه هدف مدیریت دانش حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان می‌باشد، استفاده از شاخص‌های سنجش جهت متقاعد کردن مدیران و ذینفعان نسبت به مزایا و ارزش نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی ضروری است. در واقع شناسایی شاخص‌های نیازمند بهبود مدیریت دانش سازمان برای کسب و حفظ دانش ارزشمند سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

در واقع ارزیابی بلوغ مدیریت دانش اجازه می‌دهد شرکت‌هایی که در حال اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هستند، فعالیت‌های مدیریت دانش خود را به صورت جامع ارزیابی نمایند و به صورت سیستماتیک و نظامند جایگاه و موقعیت خویش را در مدیریت دانش تشخیص دهند و دقیقاً موانع پیشرفت را شناسایی نمایند، تغییرات و تنظیمات لازم را اجرا نمایند و منابع مورد نیاز برای رسیدن به مراحل بعدی را تعیین نمایند. برای این منظور، سازمان‌ها به استفاده از مدل‌های ارزیابی بلوغ روی آورده‌اند.

یک مدل بلوغ مدیریت دانش، به سازمان کمک می‌کند تا پیشرفت نسبی خود را در زمینه اجرای مدیریت دانش در سطحی مشروح‌تر ارزیابی کند. این مدل را می‌توان مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند توصیف کرد که سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان را تشریح می‌کنند.

بنابراین مدل بلوغ مدیریت دانش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت دانش هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت دانش استاندارد ایجاد می‌کند. این مدل، یک ارزیابی عینی از سطح فعالیت‌های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می‌کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه



اقدامات مناسبی که باید سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد، را فراهم می‌سازد. مدل بلوغ مدیریت دانش زیربنایی فراهم می‌کند که نقشه راه مدیریت دانش سازمان بر روی آن ایجاد می‌شود. این مدل، طول زمان مورد نیاز برای هر سطح بلوغ را مشخص نمی‌کند و زمان توقف یک سازمان در یک سطح مشخص، ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد.

مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش

مدل‌های بلوغ، چگونگی توسعه یک موجودیت را در طی زمان تشریح می‌نمایند که این موجودیت می‌تواند هر موضوع مورد علاقه‌ای را در برگیرد اعم از انسان‌ها، یک واحد سازمانی، فناوری، فرآیند یا ... بطور کلی، مدل‌های بلوغ از ویژگی‌های زیر برخوردارند:

- توسعه مدیریت دانش در سازمان، با تعداد محدودی سطح بلوغ (بطور معمول در چهار تا شش سطح)، ساده‌سازی شده و تشریح می‌گردد.
- هر سطح با نیازمندی‌های مشخصی تعریف می‌گردد که سازمان باید در آن سطح به آنها دست یافته باشد.
- سطوح به ترتیب از یک سطح اولیه شروع شده و تا سطح پایانی که نشانگر درجه کمال مربوطه می‌باشد بالا می‌روند.
- در طی مراحل توسعه، پیشرفت مدیریت دانش در هر مرحله تنها از یک سطح به سطح بعدی امکان پذیر بوده و امکان پرش از روی یک سطح وجود ندارد.

که برخی از مهم‌ترین آن‌ها در ذیل اشاره می‌شود:

- مدل قابلیت بلوغ (CMM)
- مدل بلوغ قابلیت یکپارچه شده (CMMI)
- مدل عمومی بلوغ مدیریت دانش (G-KMMM)
- مدل ارزیابی مدیریت دانش دیوید اسکیرم
- مدل بلوغ مدیریت دانش زیمنس (KMMM)
- مدل کیفیت فرآیندهای دانش (KPQM)
- مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)
- مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا (APQC)

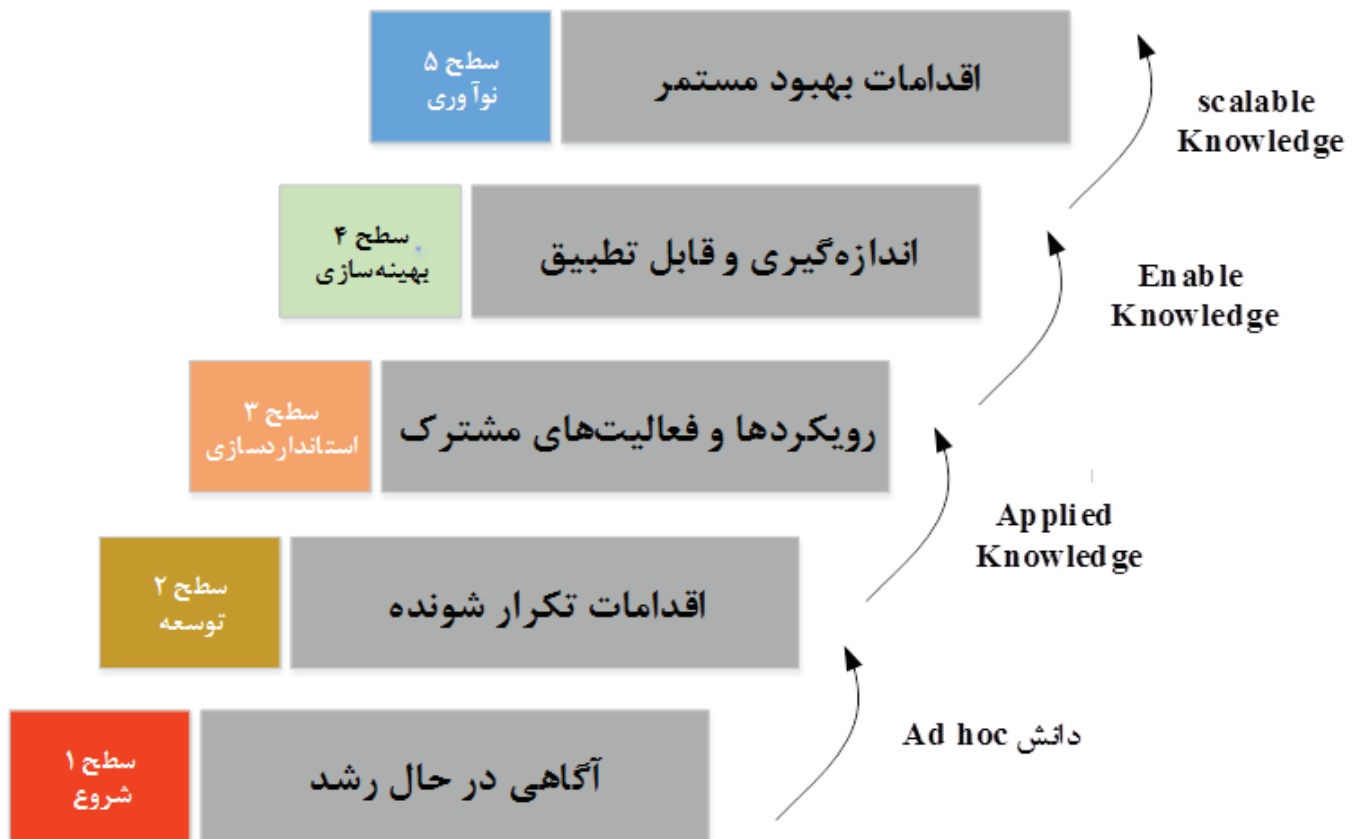
اکثر مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش پنج سطحی هستند و سه بعد تکنولوژی، سازمان و فرایند جزو ابعاد اصلی به شمار می‌آیند. در این مدل‌ها مانند مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) روش‌های ارزیابی مبتنی بر روش‌های کمی می‌باشند. در روند ارزیابی پرسشنامه‌هایی در سازمان منتشر می‌شوند و براساس نتایج آماری بدست آمده می‌توان سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان را مشخص کرد. مشکلی که این مدل‌ها با آن مواجه‌اند، این است که ابعاد مورد سنجش در پرسشنامه ارزیابی بلوغ، از وزن یکسانی برخوردار هستند و مجموع نمرات حاصل از این ابعاد سطح بلوغ سازمانی را مشخص خواهد کرد. بنابراین در این فرایند ارزیابی مشخص نمی‌شود که سازمان در چه بعدی نقاط قوت و در چه بعدی نقاط ضعف دارد. مشکل دیگری که اکثر مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با آن مواجه هستند، این است که در تحلیل نهایی تنها سطح سازمان از نظر بلوغ مشخص می‌شود

با توسعه تعریف پولاک برای بلوغ فرآیند، می‌توان بلوغ مدیریت دانش را به مفهوم حد تعریف شده، مدیریت شده، تحت کنترل و اثربخش بودن مدیریت دانش تعبیر نمود. پس بنابراین، مدل بلوغ مدیریت دانش یک سازمان، مراحل رشد مورد انتظار در فرآیند توسعه مدیریت دانش در آن سازمان را تشریح می‌نماید. در ساخت یک مدل ایده‌آل بلوغ مدیریت دانش، محققین، نیازمندی‌های مختلفی را مشخص کرده‌اند:

۱. برای اهداف و حیطه‌های مختلف تجزیه و تحلیل، قابل کاربرد باشد.
۲. دیدگاه‌های فعالان واحدهای مختلف مرتبط با فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان را مدنظر قرار دهد. پالزان و پیرس بطور خاص، پیشنهاد می‌نمایند که پرسنل سازمان می‌بایست در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان مشارکت داده شوند.
۳. رویکرد نظام مند و ساخت‌یافته‌ای ایجاد نماید که شفافیت روند و قابل اعتماد بودن نتایج ارزیابی را تضمین نماید.
۴. خروجی‌های مدل بصورت نتایج کمی و کیفی قابل ارائه باشد.
۵. زیرساخت مدل جامع بوده و به مفاهیم و مدل‌های اثبات شده مدیریتی مستند باشد.
۶. یادگیری و بهبود مستمر در سازمان را پشتیبانی نماید.

تاکنون در سطح دنیا، مدل‌های بلوغ متعددی در ارتباط با مدیریت دانش توسط متخصصین پیشنهاد گردیده است





مدیریت دانش را شروع کرده، هدایت اولین پیاده سازی پروژه های پایلوت مدیریت دانش، یا ایجاد آمادگی برای احیا و تقویت رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش به سایر حوزه های سازمان، باید نقشه راه با مایلستون ها و نقاط بازرسی داشته باشد.

شکل زیر، پنج سطح بلوغ را نشان می دهد. در ادامه، هر سطح با فعالیتهای کلیدی که سازمانها برای حرکت به سطح بلوغ بعدی باید انجام دهند، شرح داده می شود.

سطح اول، آغاز

این سطح، پایه ای ترین سطح بلوغ در سازمانهایی است که مدیریت دانش را آغاز کرده اند. در این سطح، سازمانها فاقد فرآیندها و اقدامات پایدار برای شناسایی، کسب، اشتراک، انتقال و بکارگیری موفقیت آمیز دانش اصلی هستند. ویژگی این سطح، اشتراک و انتقال تصادفی و غیر رسمی دانش است که تاثیری بر کسب و کار ندارد. برای حرکت سریع از این سطح بلوغ، اهداف زیر باید مرتبط شوند و انجام شوند:

- توضیح دادن مدیریت دانش به شیوه ای که کارکنان سازمان بتوانند با مدیریت دانش مرتبط شوند.
- ایجاد یک تصویر از آنچه که بر حسب خروجی های کسب و کار قابل دستیابی است.
- افزایش علاقه مندی و درک ذی نفعان کلیدی و رهبران ارشد
- جستجوی حوزه هایی از سازمان که از جریان دانشی سود خواهند برد.

و هیچ گونه نقشه راهی که سازمان را یاری کند تا در مسیر رشد قرار بگیرد، ارائه نمی کنند.

در مقایسه مدل های مطرح شده، در بالا مدل APQC دارای مزیت هایی است که به برخی از آنها اشاره می شود:

- شناخت کامل سازمان به لحاظ فاکتورهای دخیل در پیاده سازی مدیریت دانش؛
- شناسایی نقاط ضعف و قوت فرآیندها؛
- رویکرد کیفی در اجرا مبتنی بر مصاحبه های نیمه ساختاریافته؛
- تدوین نقشه راه مدیریت دانش سازمان با استفاده از نتایج حاصل از ارزیابی؛

به منظور آشنایی بیشتر با مدل APQC در ادامه به معرفی اجزای این مدل می پردازیم.

مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC)

مدل بلوغ مدیریت دانش APQC، نقشه راهی برای حرکت از فعالیتهای مدیریت دانش ناپایدار و نابالغ به سوی بلوغ، رویکردهای منظم و هم راستا با ضرورت های راهبردی کسب و کار را فراهم می کند. سطوح بلوغ مدیریت دانش با مراحل پیاده سازی APQC یکپارچه شده اند به گونه ای که پیاده سازی در هر مرحله، پایه و اساسی برای موفقیت و آغاز مرحله بعد فراهم می کند. صرف نظر از این که سازمان

سطح دوم، توسعه

تمرکز این سطح بر روی ایجاد اولین تکرار از راهبرد مدیریت دانش است. راهبرد برای مدیریت دانش باید به راهبردهای کسب‌وکار سازمان بطور محکم پیوند بخورد. فرصت‌ها و ارزش‌ها بایستی ارزیابی شود و به شکل یک business case مستند شود. اهداف سطح دوم عبارتند از:

منابع برای پایلوت‌ها، برقراری ارتباط با راهبردها، اجرای راهبردهای مدیریت تغییر و اصلاح رویکردها و فرآیندهای مدیریت دانش به متدولوژی‌های استاندارد و تکرار شونده از اهداف این مرحله می‌باشد. فعالیت‌های کلیدی در این سطح عبارتند از:

- مدیریت رویکردها و فرآیندهای مدیریت دانش به‌طوری که استاندارد شده و تکرار شونده باشند؛
- طراحی و اجرای فرصت‌های پایلوت؛
- بکارگیری درس‌آموخته‌ها برای تسهیل بهبود مستمر متدولوژی‌ها؛

• توسعه مدیریت دانش از طریق رهبری

• ایجاد پشتیبانی برای راهبرد یکپارچه مدیریت دانش

• یافتن منابع برای پشتیبانی از طرح‌های اولیه مدیریت

دانش

سطح چهارم، بهینه‌سازی

در سطح چهارم، پایه‌های مدیریت دانش ایجاد و استاندارد شده‌اند. سطح چهار شامل توسعه طرح‌های اولیه مدیریت دانش در سرتاسر سازمان از طریق استانداردسازی و اهرمی نمودن رویکردها و فرآیندهای مدیریت دانش (هم‌راستا با راهبردهای مدیریت دانش) است. در این سطح، رویکردها و فرآیندهای مدیریت دانش سازمان باید برای ایجاد توانمندی قدرتمند سازمانی با یکدیگر کار کنند. فعالیت‌های کلیدی این سطح عبارتند از:

- تدوین راهبردهای توسعه، اهرمی نمودن متدولوژی‌های استاندارد مدیریت دانش در سازمان و توسعه به یک بخش جدید یا حوزه‌های کارکردی جدید.

راهبری و هدایت، عوامل کلیدی موفقیت برای تضمین حرکت موفقیت‌آمیز از فعالیت‌های سطح دوم است. پشتیبانی سطح ارشد برای ایجاد مسئولیت‌پذیری برای عملکرد فعالیت‌های مدیریت دانش و حمایت از راهبرد و برنامه مدیریت دانش به منظور بهبود فرآیندهای کسب‌وکار مهم است.

سطح سوم، استانداردسازی

تمرکز اولیه در سطح سوم، مدیریت راهبردی فرآیندها و رویکردهایی است که در سطح دوم شناسایی و تعریف شده‌اند. شناسایی فرصت‌ها به منظور بکارگیری رویکردها و فرآیندهای انتخاب شده مدیریت دانش، تأمین بودجه و



ابعاد مدل APQC

مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) شامل چهار بعد راهبرد، کارکنان، فرایند و مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات است. در ادامه این بخش مختصری از هر یک از این ابعاد و چگونگی ایجاد تغییرات برای حرکت سازمان به سطوح بالاتر بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است.

1. Paulk
2. Paulzen. Perc
3. Capability Maturity Model
4. Capability Maturity Model Integration
5. General Knowledge Management Maturity Model
6. David Skyrme Knowledge Management Maturity Model
7. KMMM (Siemens Knowledge Scorecard)
8. The Knowledge Process Quality Model
9. Asian Productivity Organization
10. American Productivity and Quality Center Maturity Model
11. imperatives
12. Leveraging: Use (something) to maximum advantage:
13. End-to-end
14. recognition
15. balance

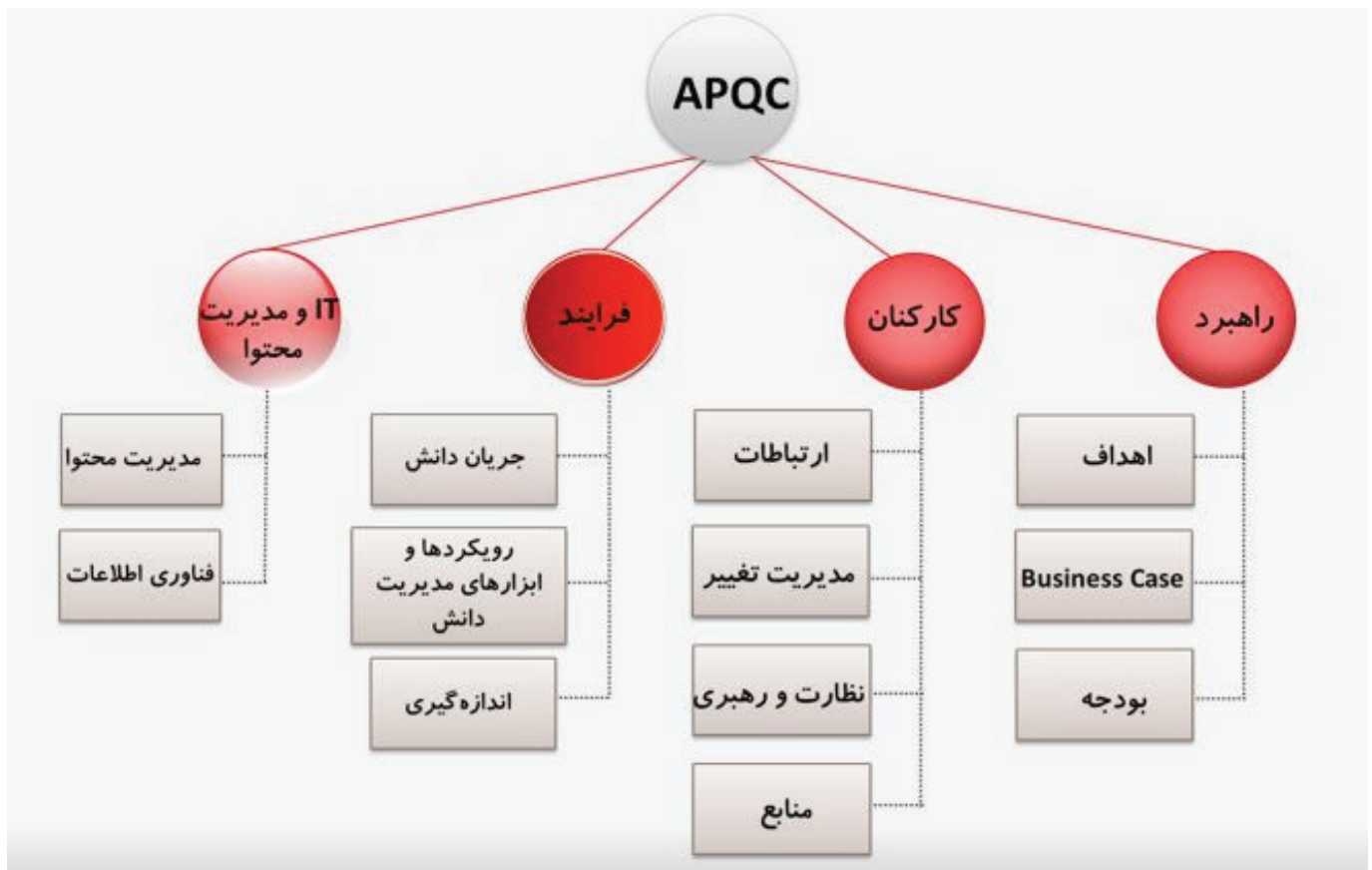
• مدیریت رشد و کنترل آشفتگی‌هایی که ممکن است از اهرمی کردن این متدولوژی‌ها در سازمان ایجاد شوند.

سطح پنجم، نوآوری

زمانی که یک سازمان به سطح پنجم می‌رسد، رهبران، توانمندی‌های مدیریت دانش را برای پشتیبانی از مدل و راهبردهای کسب‌وکار در نظر می‌گیرند. به هر حال ممکن است با این که سازمانی رویکردها و فرآیندهای مدیریت دانش را به عنوان بخشی از راهبرد توسعه اهرمی کرده، اما قادر به دستیابی به خروجی مطلوب کسب‌وکار نباشد. هدف اولیه در سطح پنجم بلوغ، بهبود فرآیندهای اصلی کسب‌وکار از طریق بهینه‌سازی رویکردها و فرآیندهای استاندارد مدیریت دانش و وارد نمودن آن‌ها، به صورت پشت سر هم، درون فرآیندهای اصلی کسب‌وکار به منظور دستیابی به خروجی‌های مطلوب و نوآوری است. فعالیت‌های کلیدی در این سطح عبارتند از:

- وارد نمودن متدولوژی‌های استاندارد مدیریت دانش در مدل کسب‌وکار
- نظارت بر صحت متدولوژی‌های کسب‌وکار
- هم‌راستا نمودن ارزیابی عملکرد و تقدیر با راهبردهای مدیریت دانش
- تراز نمودن چارچوب سازمانی مدیریت دانش با کنترل

محل





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار

- «مشاوران توسعه آینده»، اکنون که به یازدهمین سال فعالیت خود به صورت تخصصی در حوزه مدیریت دانش وارد شده است، با **نگاهی نو** مسئولیت خویش را در عرصه کسب‌وکار سازمان‌های دانش‌محور ادامه می‌دهد. نگاهی که ضمن درک **پارادایم‌ها و مکاتب نوین مدیریت دانش**، آمیخته به **تجارب ارزشمند حاصل از پیاده‌سازی بیش از ۷۰ طرح مختلف مدیریت دانش** در سازمان‌های بزرگ ایرانیست.
- در این راستا مشاوران توسعه آینده همواره کوشیده است تا محصولات و خدمات خود را در زمینه مدیریت دانش توسعه دهد و اقدامات زیر را در سال گذشته طراحی، تدوین و اجرا نموده است:
- طراحی و تدوین مدل بومی دانش مشتری و خلق ارزش سازمانی با دانش مشتریان؛
- طراحی چارچوب مستندسازی طرح‌های ملی و صنعتی با هدف کسب حداکثری درس‌آموخته‌های طرح؛
- ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر مبنای مدل مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)؛
- یکپارچه‌سازی فرآیندهای دانش‌آفرین از طریق شناسایی نقاط دانشی سازمان و تغییر فرآیندها مبتنی بر دانش‌افزایی؛
- شبکه دانشی فراسازمانی از طریق یکپارچگی نرم‌افزار مدیریت دانش سازمان‌های هم‌تخصص؛
- تدوین نقشه راه فرهنگسازی مدیریت دانش؛
- طراحی و پیاده‌سازی پودمان آموزشی مدیریت دانش.





است و همواره کوشیده‌ایم که این مهم را منتقل کنیم. شرکت مشاوران توسعه آینده، سال ۱۳۹۵ را با رویکرد «دوستوانی سازمانی»^۱ و توجه همزمان به «اقدامات حال حاضر» و «اقدامات نوآرانه» در سطح مشاوران ارشد خود آغاز نمود تا از این طریق، نوآوری در محصولات، خدمات و راهکارهای قابل ارائه به مشتریان را به طور پیوسته، مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار دهد. امید آنکه بتوانیم گامی هرچند کوچک در تعالی و شکوفایی سازمان‌های ایرانی برداریم.

1 organizational ambidexterity

در این میان، حضور «مجمع فولاد مبارکه اصفهان» و «شرکت پتروشیمی بندر امام» در جمع سه شرکت برتر دانشی ایران برای چندمین سال متوالی و همچنین موفقیت «شرکت ملی پتروشیمی» و «شرکت گسترش و نوسازی صنایع ایرانیان مانا» در هفتمین جایزه ملی مدیریت دانش، به غرور سازمانی ما افزود، غروری که دستمایه‌ایست برای برداشتن گام‌های استوارتر از پیش به منظور نهادینه کردن «فرهنگ دانش محور» در سازمان‌های ایرانی در کنار سایر فعالان و مشاوران این حوزه؛ چرا که اعتقاد داریم مدیریت دانش یک «تفکر بلندمدت»





آذر صداقت
مدیر تحقیق و توسعه

اکثر دارایی‌های سازمانی صاحبان شناخته شده‌ای دارند:

- بخش امور مالی صاحب پول می‌باشد.
- مشتریان معمولا از دارایی بخش‌های فروش، بازاریابی و خدمات مشتری می‌باشند.
- محصولات صاحبی جز بخش تولید ندارند.
- با این حال، هیچکس مسئول مهم‌ترین دارایی با بیشترین تاثیر در نتایج نمی‌باشد: دانش.

با توجه به اینکه بخش منابع انسانی مسئول دارایی‌های انسانی است، معمولا آنها را عهده‌دار مدیریت دانش سازمانی می‌دانیم، اما اینکه بخش HR از کجا باید مدیریت دانش را آغاز کند، چهار مرحله دارد که عبارت است از:

۱. ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت
۲. حصول اطمینان از پشتیبانی اجرایی و ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور شناسایی موانع بالقوه
۳. اجرای ممیزی دانش جهت شناسایی دارایی‌های دانشی و

مدیریت دانش هرگز به تنهایی نمی‌تواند در سازمان پیاده شود و قطعاً بایستی با سایر مفاهیم مدیریتی و حوزه‌های سازمانی در تعامل و ارتباط باشد تا در نهایت بتواند به صورت کامل با فرآیندهای سازمان یکپارچه و آمیخته شود. آشنایی و شناخت حوزه‌هایی که با مدیریت دانش مرتبط هستند، بر آن تاثیر می‌گذارد و تاثیر می‌پذیرند، از ملزوماتی است که برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باید در نظر گرفته شود. در ادامه سعی شده تا علاوه بر معرفی این حوزه‌ها، نحوه ارتباط آن‌ها با مدیریت دانش و راهکارهای عملیاتی توسعه این ارتباط تشریح شود.

۱. مدیریت دانش و منابع انسانی

مدیریت هوشمندان دارایی‌های سازمانی در راستای هدایت سازمان در دستیابی به اهداف، یکی از مهمترین اقدامات اجرایی در پروژه‌های مدیریت دانش می‌باشد. دارایی‌های ملموس برای مدت طولانی است که شناخته شده و به‌وسیله ابزارهای جامعی، مدیریت شده‌اند و در حال حاضر توجهات به سمت دارایی‌های ناملموس می‌باشد. تصور یک سازمان هوشمند بدون در نظر گرفتن استراتژی شناسایی و مدیریت دارایی‌های ناملموس غیر ممکن است.



دانش بحرانی به منظور اولویت‌بندی اقدامات
۴. تعریف استراتژی دانش

و برنامه‌ها صورت می‌پذیرد، و بسیاری از سازمان‌ها خدمات‌شان را از طریق پروژه‌ها ارائه می‌دهند. پروژه‌ها دانش جدید تولید می‌کنند، و از دانش موجود و جدید برای کمک به بهبود عملکرد پروژه استفاده می‌نمایند. SMEها (متخصصین حوزه‌های دانشی) و مدیران پروژه این وظیفه را بر عهده دارند که استفاده مجدد از دانش را به منظور بهره‌وری و کیفیت بالاتر، تضمین کنند.

با این حال HR با همکاری سایرین، تمرکز روی افراد و نیازمندی‌های دانشی آن‌ها، تیم‌ها و فرآیندهای کاری و همچنین تکنولوژی‌های پشتیبان باید اقدام به توسعه استراتژی نماید.

بنابراین مدیریت دانش باید با پروژه‌های سازمانی و مسئولین پروژه‌ها در ارتباط نزدیک باشد.

۲. مدیریت دانش و پروژه‌های سازمانی
توسعه کسب و کار و توسعه محصول از طریق پروژه‌ها



مدیریت دانش با توسعه و استفاده از دانش در سراسر کل سازمان مرتبط است. R&D با ارائه مکانیزم‌های کسب و خلق دانش جدید به مدیریت دانش کمک می‌کند، و مدیریت دانش از طریق توسعه و بهبود فرآیندهای کسب و خلق دانش به R&D کمک می‌کند.

۴. مدیریت دانش و واحدهای عملیاتی

واحدهای عملیاتی، در بیشتر شرکت‌های خدماتی و تولیدی، واحدی است که در آن کار انجام می‌شود. بنابراین این نسبتاً یک مدل عمومی برای مدیریت دانش است که به یکی از بخش‌های عملیاتی اصلی گزارش شود تا اطمینان حاصل شود دانش به مشکلات بزرگ کسب‌وکار اعمال شده است، با این هدف که بازگشت سرمایه را افزایش دهد. چرخه یادگیری به راحتی می‌تواند در اقدامات عملیاتی ایجاد شود، برای مثال با یک نقد و بررسی ساده-الگوبرداری-حلقه یادگیری به چرخه گزارشگری عملیاتی متصل می‌شود.

- DO: کارکنان اقدامات عملیاتی را بر عهده بگیرند.
- Review: کارکنان اقدامات خود را با استفاده از فرآیند تسخیر دانش همچون نگاه به گذشته بررسی می‌کنند.
- Benchmark: کارکنان از انجمن‌ها سوال می‌کنند یا پایگاه دانشی سازمان را بررسی می‌کنند تا عملکردشان را در برابر دیگران مقایسه کنند و فرصت‌های بهبود عملکرد را شناسایی نمایند.
- Learn: کارکنان می‌توانند یک طرح KM توسعه دهند و از کمک همکار یا انجمن‌های خبرگی استفاده کنند تا

سطح کاربرد مدیریت دانش در پروژه‌ها به طور گسترده‌ای متفاوت است. یادگیری بعد از اجرا ناشی از درس آموخته‌ها به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما معمولاً با دیگر مزیت‌های حاصله آمیخته نمی‌شود. آموزش قبل از اجرا نیز بسیار نادر است، اگرچه ارزش بالایی دارد. یادگیری در طول اجرا به طور مثال در فرآیندهای فوتبال رخ می‌دهد، که به نوعی یادگیری در حین عمل می‌باشد.

بخشی از مسئله این است که مدیریت پروژه به تنهایی موثر نیست. مدیران پروژه نقش خودشان را ایفا می‌کنند، اما اغلب آن‌ها فاقد زمان، مهارت و حمایت جهت انجام وظایف مدیریت دانشی خودشان هستند.

۳. مدیریت دانش و تحقیق و توسعه

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش در قسمت تحقیق و توسعه قرار می‌گیرد. این موضوع به این دلیل مطرح می‌شود که R&D درباره نوآوری است، نوآوری درباره دانش است، و بنابراین مدیریت دانش زیر مجموعه R&D می‌باشد. برای مثال، این مدل اغلب در صنعت داروسازی مشاهده می‌شود.

با این حال مدیریت دانش چیزی بیش از نوآوری است، و جنبه کاربردی آن را نیز شامل می‌شود. مدیریت دانش می‌تواند در خلق نوآوری از طریق فرآیندهایی همچون کسب‌وکار مبتنی بر یادگیری عملی، و همچنین در کسب و انتشار دانش جدید کسب شده به R&D کمک نماید، و در نهایت منجر به جمع‌آوری و توسعه دانش جدید می‌شود تا تحت عنوان بهترین عملکردها و استانداردها مطرح شوند.



فروش قرار داده شود، یا اطمینان حاصل شود که دانش فروش و دانش بازاریابی به R&D و بخش توسعه محصولات منتقل می‌شود. اگر فروش و بازاریابی از اقدامات اصلی سازمان است، آنگاه کل سازمان باید دانش را به این بخش‌ها منتقل کند، و مدیریت دانش در ایجاد، توسعه و توزیع محصولات کمک می‌کند.

۷. مدیریت دانش و استراتژی

اگر بخواهیم مدیریت دانش بیشترین تأثیر ممکن را داشته باشد، باید دقت ویژه‌ای به استراتژی‌های تدوین شده در این زمینه شود. اتصال مدیریت دانش با پروژه‌ها منجر به خروجی بهتر از پروژه می‌شود، اتصال با فروش، فروش بیشتر و R&D محصولات بهتر را در پی خواهد داشت. اما اگر ثبات بالاتر و سرعت رشد بیشتر کسب و کار در نظر باشد، آنگاه بهترین استراتژی باید تدوین شود تا به این هدف نایل شویم.

مدیریت دانش چگونه با این استراتژی کار می‌کند؟

استراتژی به معنای دانستن نقاط قوت و قابلیت‌های سازمانی و استفاده از فرصت‌های محیطی می‌باشد. مدیریت دانش ترجیحاً باید به ساختار اعمال شود و صلاحیت‌های استراتژیک کلیدی را گسترش دهد، و همچنین جهت‌دهی به شایستگی‌های استراتژیک جدید به مدیریت دانش نیاز خواهید داشت. تلاش‌های استراتژیک خود را بر اقدامات استراتژیک متمرکز کنید، زیرا در این صورت بیشترین تأثیرات مثبت را در طولانی مدت خواهید داشت. در عوض، استراتژی به مدیریت دانش کمک می‌کند و نقاط مهم برای تمرکز و حرکت را نشان می‌دهد. در یک دنیای ایده‌آل، واحد مدیریت دانش به مسئول استراتژی گزارش مستقیم می‌دهد و ارتباطات دو طرفه‌ای خواهند داشت.



از دیگر قسمت‌ها یاد بگیرند و از این‌رو عملکردشان را بهبود دهند.

با این حال تبدیل گزارشات KM به عملیات، ریسک دارد و ریسک این است که مدیریت دانش عملیاتی باقی بماند و دیدگاه استراتژیک از دست برود.

۵. مدیریت دانش و فناوری اطلاعات

مدیریت دانش و IT، در واقع، کسب‌وکار و IT اغلب یک رابطه عشق و نفرت دارند؛ آنها فقط یکدیگر را درک نمی‌کنند. این تنها بدین علت است که از کلماتی استفاده می‌کنند که فکر می‌کنند برای دیگری قابل درک است، درحالی‌که درک متفاوتی از هم دارند برای مثال، کلمات معانی متفاوتی دارند و به این بستگی دارد که چه کسی و در چه زمینه‌ای از آن استفاده می‌کند.

بنابراین، ما دریافتیم که یک از هم گسیختگی وجود دارد، که باید به وسیله تسهیل‌کننده‌ای برطرف شود که زبان KM (و کسب‌وکار) و زبان IT را درک کند. رسیدن به این مقصود، زمان، تلاش، صبر و درک نیاز دارد، اما نتیجه نهایی راه‌حلی است که برای همه پاسخگو است.

IT توانمندساز مدیریت دانش است و بنابراین استفاده از دانش را در کسب‌وکار تقویت می‌کند؛ در واقع ذخیره، بازاریابی، و استفاده مجدد از دانش را تسهیل می‌کند. این راه‌حل برای سازمان امکان یادگیری، رشد و تکامل را فراهم می‌کند. زیرا با فرآیندهای سازمانی و عملکردهای فرآیندی هم‌تراز است، همچنین IT علاوه بر پشتیبانی از اقدامات، تمایل و اشتیاق در کاربران ایجاد می‌کند، زیرا نیازمندی‌های کاربران را پوشش می‌دهد و این امکان را فراهم می‌کند که کارآمدتر و موثرتر ایفای نقش کنند.

۶. مدیریت دانش و فروش و بازاریابی

فروش و بازاریابی کاملاً با مدیریت دانش مرتبط است. کارکنان فروش نیاز به دانش مشتریان، دانش محصولات، دانش مهارت‌ها و هنر فروش خود دارند. بخش‌های بازاریابی نیز به دانش بازار، دانش رقبای، و دانش هنر نفوذ سازمانی، نیاز دارند.

در سازمان‌هایی که قسمت فروش نقش مهمی دارد، مدیریت دانش ممکن است در بخش فروش قرار گیرد، و KM بر ارائه دانش مشتریان (احتمالاً از طریق یک سیستم CRM) و دانش محصولات به افراد تمرکز نماید. مطمئناً مدیریت دانش نقش بزرگی در پشتیبانی فروش ایفا می‌کند، اما لازم است فراتر از یک بخش فروش تنها در نظر گرفته شود.

در عوض، KM نیاز به آگاهی از حرکت دانش در سراسر زنجیره تامین داخلی دارد. برای مثال به واحد محصول کمک کند تا دانش محصولات را خلق کنند تا در اختیار بخش

وضعیت مدیریت دانش

گزارش ویژه منتشر شده توسط مؤسسه اینتلیرسپانس

۱۰ یافته کلیدی از نظرسنجی ۲۰۱۴

استبان کولسکی از مؤسسه اینتلیرسپانس، به تازگی یک نظرسنجی از متخصصان خدمات مشتری در آمریکای شمالی به عمل آورده که کمک می‌کند نحوه استفاده آن‌ها از مدیریت دانش را بهتر درک کنیم. در این گزارش نکات کلیدی و برجسته نظرسنجی وی را بررسی می‌کنیم.

در این گزارش لیستی از ۱۰ یافته برتر را به شکلی چشم‌نواز سازماندهی کرده‌ایم، بنابراین چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مدیرانی که می‌خواهند اقدام به پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش در سازمان خود نمایند، به آسانی مشخص شده و امکان تولید ارزش از دانش در سازمان‌های مشتری‌مدار فراهم می‌شود.



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

1

سؤال ۱: آیا در سازمان شما ابتکار و ایده مدیریت دانش (KM) در حال شکل‌گیری است؟



مدیریت دانش یک اجبار است

امروزه بسیاری از سازمان‌ها یک برنامه مدیریت دانش دارند. با این حال، تعجب آور است که نسبت بالایی از شرکت‌های مورد نظرسنجی (۴۴٪) اعلام کردند که چنین برنامه‌ای در دست ندارند. یکی از موارد اصلی استفاده از پلتفرم مدیریت دانش، همان‌گونه که بعداً تشریح خواهد شد، خدمات مشتری است. حجم عظیم اطلاعاتی که باید مدیریت شود و در دسترس قرار گیرد، نشان می‌دهد استراتژی خدمات مشتری تنها در صورتی اثربخش و قابل اندازه‌گیری خواهد بود که سیستم مدیریت دانش متمرکز و قوی در سازمان تعبیه شده باشد.





خدمات
مشتری
٪۸۳



فروش
٪۳۳



بازاریابی
٪۴۴



حسابداری
مالی/
٪۱۲



منابع
انسانی
٪۱۱



آموزش
٪۳۳

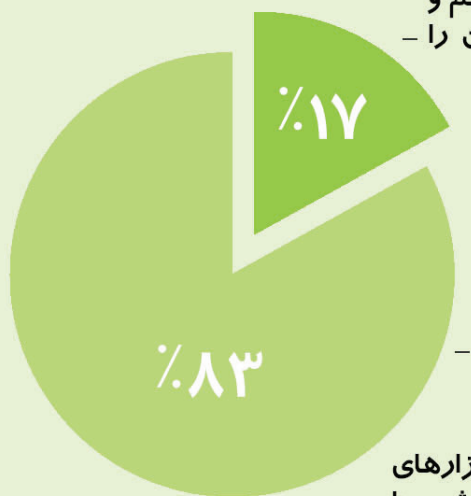
خدمات مشتری مثالی عالی از کاربرد مدیریت دانش است.

امروزه مشتریان، اشتهای سیری‌ناپذیری برای دریافت اطلاعات درباره کالای خریداری شده دارند و تمایل دارند این اطلاعات را قبل، حین و بعد از تراکنش مالی خود دریافت نمایند. این واقعیت را نیز در نظر بگیرید که امروزه مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند محتوای اطلاعاتی مورد نیاز خود را در فرمت دیجیتال و به صورت آنلاین بیابند و این یک کاربری عالی برای پلتفرم مدیریت دانش فراهم می‌کند و باعث می‌شود اطلاعات به طور مستقیم و یا از طریق بخش پشتیبانی در دسترس مشتریان قرار گیرد.

سازمان‌ها در مبحث مدیریت دانش نیاز به یادگیری طولانی دارند.

امروزه اکثر سازمان‌ها مهارت و شایستگی زیادی در مقوله مدیریت دانش ندارند و این یک پیام هشدار دهنده است. هر شرکتی که می‌خواهد به عملکرد برتر خدمات مشتری دست یابد، نیاز دارد عوامل مدیریت دانش توانمندساز و مؤثر در این فرآیند را به طور مدام رشد دهد. بخش بزرگی از این تلاش، در گرو آن است که چگونه دانش را به شیوه‌ای مشتری‌پسند در دسترس مصرف‌کنندگان آگاه و زیرک قرار داده و به طور آنلاین با انواع اطلاعات پاسخ‌ها به آنان خدمت رسانی کنیم.

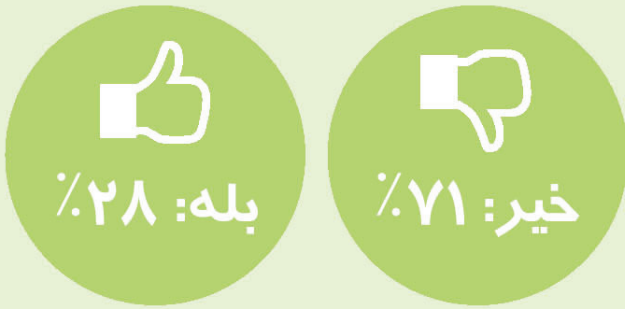
درباره KM چیز زیادی نمی‌دانیم و هنوز طرح آن را - آغاز نکردیم.



ما مفاهیم و ابزارهای مدیریت دانش را درک می‌کنیم، اما نیاز به یادگیری و بهبود بیشتر داریم

مدیریت دانش هنوز در اکثر سازمانها نتایج ملموسی نداشته است.

هنگامی که سؤال می‌شود آیا طرح مدیریت دانش سودآوری لازم را داشته است، بسیاری از سازمانها پاسخ منفی می‌دهند. سازمانها معمولاً در اینکه مدیریت دانش دقیقاً چگونه و چه زمانی به ثمر می‌رسد و ارزش خود را آشکار می‌کند، دچار سوء تفاهم هستند. این واقعیت تأکید می‌کند که سازمان‌های مختلف در یادگیری ارزش‌های مدیریت دانش و تنظیم مسیری برای تحقق نتایج ملموس، مسئولیت سنگینی بر دوش خود دارند.



توضیح: مجموع به دلیل گرد کردن برابر ۱۰۰ نمی‌شود

افزایش رضایت مشتری مهمترین نتیجه مدیریت دانش است

بهبود زمان رسیدگی، حل و فصل مشکلات و ارائه راه‌حل‌های سریع و رضایت بیشتر مشتری در صدر فهرست مزایای حاصل از مدیریت دانش قرار دارند. در واقع این‌ها معیارهایی هستند که در صورتی که از نزدیک و به طور مداوم اندازه‌گیری شوند، نشان می‌دهند که مدیریت دانش می‌تواند برای حصول منافع ملموس و کمی به کار رود.



6

سؤال ۶: بزرگترین چالشی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش با آن مواجه‌اید، چیست؟

تمایل به استفاده از راه‌حل‌های مدیریت دانش پایین‌تر از حد انتظارات است.



عدم استفاده توسط افرادی که باید از آن استفاده کنند ۴۴٪

درصد بالایی (۴۴٪) از شرکت‌ها "عدم استفاده" را به عنوان چالش اصلی، پیش روی اجرای طرح‌های مدیریت دانش می‌بینند، و این نشان‌دهندهٔ معضلی درخور توجه است. با دانستن این واقعیت که کارکنان غالباً از آنچه نسبت به آن شناخت کافی ندارند دوری می‌کنند، به این نتیجه می‌رسیم که منافع بالقوه زیادی عاید سازمان‌هایی می‌شود که استراتژی مدیریت دانش خود را بهتر می‌پرورانند - مواردی از قبیل اینکه مدیریت دانش چیست، ابزارهای آن چگونه استفاده می‌شود و سازمان و کارکنان باید چه منفعی از مدیریت دانش انتظار داشته باشند.



متقاعد ساختن مدیران ارشد به ارزش آفرین بودن مدیریت دانش ۸٪



متقاعد ساختن کاربران که دانش خود را وارد سیستم نمایند ۱۳٪



پیدا کردن راهی برای توسعه مدیریت دانش همگام با سرعت رشد دانش ۲۹٪

7

سؤال ۷: در پنج سال گذشته سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش در سازمان شما چگونه تغییر کرده است؟

سرمایه‌گذاری در حوزهٔ مدیریت دانش در مجموع در حال افزایش است

۳۳٪

بیشتر از ۵ درصد رشد داشته است

۱۷٪

کمتر از ۵ درصد رشد داشته است

۴۴٪

سرمایه‌گذاری ثابت مانده است

۶٪

بیش از ۵ درصد کاهش داشته است

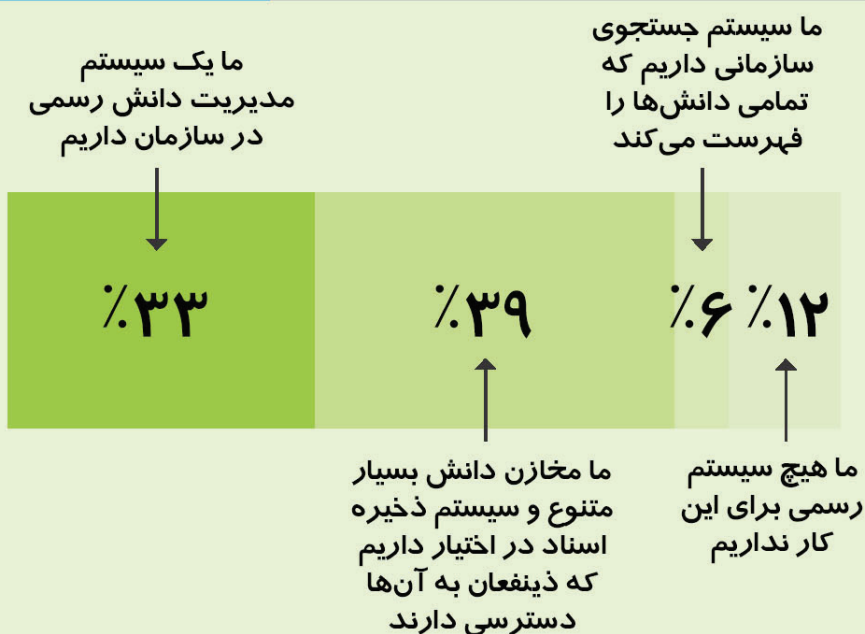
نیمی از شرکت‌های مورد بررسی، رشد سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش را گزارش کردند. این خود نشان‌دهندهٔ بینشی است که سازمان‌ها را ملزم به تمرکز بیشتر بر استخراج منافع حاصل از مدیریت دانش می‌کند. از آنجایی که به نظر می‌رسد شکافی در به‌کارگیری به‌روشن‌های فناوری وجود دارد، داشتن درک درست از فناوری ضروری است.

سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش به روند صعودی خود ادامه خواهد داد

درک این مفهوم چندان پیچیده نیست. سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه مدیریت دانش، انتظارات برای حصول ارزش افزوده و قابل اندازه‌گیری را افزایش خواهد داد. راهبران سازمان (به ویژه راهبران خدمات مشتری)، تا کنون باید به این نتیجه رسیده باشند که به یک استراتژی مدیریت دانش خوب نیاز دارند و کاملاً درک کرده باشند که چه فناوری‌هایی به بهترین وجه هدف ارائه خدمت به مشتری را برآورده می‌سازند. در نهایت به ابزاری نیاز دارند که موفقیت طرح مدیریت دانش و روند پیشرفت آن را گزارش کند.



سؤال ۹: ذینفعان چگونه و از چه طریقی به دانش سازمان دسترسی دارند؟



بسیاری از سازمان‌ها (۳۹٪) تعداد زیادی مخازن دانش دارند که این امر خود منجر به بروز مشکل در کارایی خدمات رسانی به مشتری می‌شود. به خصوص هنگامی که تماس مشتری با سازمان از طریق رودررو یا تلفن (زنده) باشد. در این موارد، هنگامی که اپراتور در حال جستجو و انتخاب اطلاعات از چندین منبع مختلف است، تضمینی برای انسجام و قطعیت پاسخ‌های ارائه شده به مشتری وجود ندارد. عامل دیگر، طولانی شدن زمان انتظار مشتری در پشت تلفن به دلیل جستجو و پیدا کردن پاسخ در پایگاه داده است.



زینب سنجری پور
کارشناس ارشد مدیریت دانش

سپرده شد و کم‌کم با فضای شرکت آشنا شدم، تونستم با همکاران ارتباط برقرار کنم و بعد از مدتی اولین پروژه خودم را در پتروشیمی رازی آغاز کردم.

از وقتی که وارد مشاوران شدید تا به امروز چه تغییراتی در شرکت ایجاد شده است؟

خب همانطور که گفتم من کارم را با یک دوره کارآموزی سه ماهه شروع کردم و این دوره فرصت خوبی بود که من با جو شرکت بیشتر آشنا بشم. آن زمان تعداد همکاران کم‌تر از امروز بود و فضای بسیار دوستانه بین آن‌ها حاکم بود. وقتی من کارم را شروع کردم، فضای فیزیکی شرکت کوچکتر از امروز بود، ساختمان قبلی شرکت واقع در خیابان فلسطین بود، با وجود اینکه امکانات امروز را هم نداشتیم اما فضای کاری بسیار مطلوبی وجود داشت و همین باعث شد که با علاقه به کارم در شرکت ادامه بدم. هرچند بعد

آغاز سخن

فرید مظفری متولد تیر ماه سال ۱۳۶۸ است و مدرک لیسانس مهندسی راه آهن خود را از دانشگاه علم و صنعت گرفته است بعد فیلش یاد هندوستان کرده و در رشته مدیریت فناوری اطلاعات گرایش کسب‌وکار الکترونیک ادامه تحصیل داده است. در حال حاضر مدیریت واحد آموزش شرکت مشاوران توسعه آینده را برعهده دارد. من زینب سنجری پور عضو کوچک خانواده مشاوران دقایقی پای صحبت او نشستیم تا برایمان از مشاوران و مدیریت دانش و تجربه خود از سازمان‌های ایرانی بگویید:

از ورودتان به مشاوران بگویید

در آبان ماه سال ۱۳۹۱ به جمع مشاوران توسعه آینده پیوستم. بعد از حدود سه ماه دوره کارآموزی و آشنایی اولیه با شرکت، در پروژه‌های مختلف وظایف کوچکی به من



از تغییر ساختمان شرکت و تغییرات ظاهری و ساختاری در شرکت همچنان این فضای دوستانه برقرار ماند و تا به الان خدا رو شکر این تعامل بین خانواده مشاوران برقرار بوده و آن شالوده خواهد ماند.

گفتید از زمانی که به مشاوران آمدید تا به امروز تغییرات زیادی به وجود آمده، کمی از این تغییر و تحولات بگویید

خوب یکی از مهم‌ترین این تغییرات لااقل از نظر من که مدت زیادی در جمع مشاوران حضور دارم، تغییر ساختمان شرکت بود، پروژه‌ها زیاد شده بود و بالطبع تعداد افراد بیشتری برای انجام پروژه‌ها نیاز بود به همین دلیل تصمیم گرفته شد که فضای کاری جدیدی برای شرکت در نظر گرفته بشه. همزمان با این جابجایی فیزیکی، تغییرات ساختاری که البته از قبل برنامه‌ریزی‌هایی برای آن انجام شده بود، در شرکت ایجاد شد. و آن تعریف واحدهای توسعه بازار، تحقیق و توسعه و واحد کنترل پروژه در شرکت بود. در مشاوران، از همان ابتدا مدیر پروژه علاوه بر امور اجرایی پروژه مسئولیت کنترل و نظارت پروژه‌ها را هم عهده دار بود اما پس از افزایش تعداد پروژه‌ها و نیاز به نظارت دقیق بر پروژه‌ها و اطمینان از اتمام به موقع پروژه‌ها در چارچوب زمان و هزینه مقرر تصمیم گرفته شد که واحد کنترل و نظارت بر پروژه‌ها به صورت مستقل این مسئولیت را بر عهده بگیرد. خب همانطور که میدونید مشاوران، تجربه پیاده‌سازی مدیریت دانش در بیش از ۷۰ سازمان ایرانی را داشته و در آن زمان نیاز به وجود واحد توسعه بازار در شرکت احساس شد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مشاوران به نظر من این است که هر خلایی که در شرکت احساس بشود به سرعت به آن پاسخ می‌دهیم و برای آن راه‌حلی پیدا می‌کنیم.

همچنین با توجه به افزایش مشتریان مشاوران و احساس نیاز به توسعه بیشتر با توجه به نیازهای جدید سازمان‌ها و



بروز کردن راهکارهای مشاوران، واحد تحقیق و توسعه تعریف شد. در ابتدای تشکیل این واحد، مدیریت آن را به مدت یکسال بر عهده داشتیم. تا اینکه از ابتدای سال ۹۴ واحد جدیدی به نام مدیریت آموزش تعریف شد. در آن زمان شرکت درخواست‌های مکرری برای برگزاری دوره آموزشی مدیریت دانش از سازمان‌های مختلف داشت. پیش از آن مشاوران تمایل چندانی به فعالیت‌های آموزشی نداشت. اما به خاطر درخواست‌های متعدد و از طرف دیگر احساس نیاز به آموزش صحیح مدیریت دانش در سازمان‌ها، واحد مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی در شرکت ایجاد شد.

نظرتان در مورد فضای کاری در مشاوران توسعه آینده چیست؟

آن چیزی که مشاوران توسعه آینده را متمایز کرده، فرهنگ سازمانی خاص آن است و این فرهنگ نیز به خاطر اعتقاد مدیران شرکت توانسته به خوبی در بین پرسنل شرکت نهادینه شود و منجر به استحکام خانواده مشاوران شده است. فضای شرکت از ابتدای ورودم بسیار دوستانه بود، روابط خیلی رسمی وجود نداشت. این فرهنگ دوستانه حتی پس از بزرگتر شدن شرکت و افزایش کارکنان دچار خدشه نشد و روز به روز بهتر شد. خانواده مشاوران در حال حاضر ۲۰ نفره شده است و در کنار هم به فعالیت مشغول هستیم. به جرأت می‌توانم بگویم این جو دوستانه و سالم در میان شرکت‌های ایرانی منحصر بفرد است و همواره همه تلاش پرسنل مشاوران در ارتقای هر چه بهتر این فضای دوستانه و تعاملی بوده است.

وجه تمایز مشاوران توسعه آینده از نظر شما چه چیزی است؟

به نظر من دو چیز باعث متمایز شدن مشاوران در میان شرکت‌های مشاور ایرانی شده است: اول اینکه شرکت ما در این زمینه پیشرو بوده و همیشه در بازار نوآوری‌های خاص خودش را داشته و دوم وجود همکاران و مدیران مشاوران. ما در مشاوران خود را به عنوان عضوی از یک خانواده بزرگ می‌بینیم و مدیران شرکت همواره سعی بر این داشته‌اند که به مسائل و مشکلات همکاران رسیدگی کنند و همین موضوع باعث ایجاد همدلی در بین ما شده است.

کمی از کارهایی که در مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی انجام دادید، بگویید

از مهم‌ترین اقدامات ما در واحد آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی به نام پودمان مدیریت دانش بود. علت اینکه ما دوره‌های پودمان مدیریت دانش را برگزار کردیم این بود که متوجه شدیم که دوره‌های آموزشی مدیریت دانش در سازمان‌ها مشکل عمده‌ای دارند و آن عدم انسجام و یکپارچگی

برنامه مدیریت آموزش در سال جدید چه خواهد بود؟

برنامه مدیریت آموزش در سال جدید علاوه بر اینکه براساس درخواست سازمانها، دورههای پودمان مدیریت دانش را ادامه می‌دهیم، دورههای آموزشی مجزایی را هم به منظور تربیت مشاور مدیریت دانش برگزار خواهیم کرد. علاوه بر این قصد داریم در سال جدید eventهای یک روزه را مانند eventهای انتقال تجارب برگزار کنیم.

آینده مشاوران توسعه آینده را چگونه می بیند؟

در حال حاضر استقبال از مدیریت دانش در کشورهای مختلف از جمله کشور ما افزایش چشمگیری داشته است، سازمانهای ایرانی بیش از گذشته به ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش پی برده‌اند و روز به روز مشتریان ما در حال افزایش‌اند. سال گذشته ما شانزده پروژه در دست اجرا داشتیم. امسال هم پروژههای جدیدی تعریف شده و هر ساله شاهد استقبال بیشتری از مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی هستیم. مشاوران توسعه آینده به عنوان شرکت پیشرو در مدیریت دانش قطعاً نقش پررنگی خواهد داشت، چرا که مشاوران همواره دغدغه بهبود را داشته و این ضامن موفقیت مشاوران است.

محتوایی و کارایی اندک این دورهها برای سازمانها بود. به همین دلیل مشاوران به منظور پر کردن این خلأ، برنامه پودمان مدیریت دانش را تعریف کرد. این دورهها، اولین دوره آموزشی جامع مدیریت دانش در کشور است که شامل سه سطح است: سطح مقدماتی، پیشرفته و راهبران حرفه‌ای. پودمانهای برگزار شده از سوی مشاوران توسعه آینده دو نوع اند: پودمانهای متمرکز که نمونه‌ای از آن در سال گذشته با همکاری پژوهشکده سیستم‌های پیشرفته صنعتی برگزار شد و پودمانهای برگزار شده در محل شرکتها که سال گذشته نمونه‌ای از این نوع پودمان را در شرکت ملی پتروشیمی داشتیم. خدا را شکر میزان رضایت این سازمانها از دورههای آموزشی طبق نظرسنجی‌هایی که انجام دادیم بسیار خوب بوده و برای امسال هم درخواست‌هایی را داشتیم. علاوه بر برگزاری دورههای پودمان، برنامه‌های آموزشی دیگری نیز در واحد آموزش مشاوران تعریف شده، از جمله تهیه پکیج کامل آموزشی برای افراد تازه وارد به شرکت. هدف ما از ایجاد این پکیج علاوه بر اینکه فرد تازه وارد آموزشهای لازم و متناسب با نیازهای شغلی خود را می‌بیند، از این طریق با فرایندهای کاری مشاوران بیشتر آشنا می‌شود و زودتر خودش را با فرایندهای کاری مشاوران انطباق می‌دهد. همچنین به منظور نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری در درون مجموعه مشاوران، ما برنامه‌های آموزشی به صورت هفتگی در داخل شرکت برگزار می‌کنیم.



۱- کنفرانس پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی



نخستین کنفرانس بین‌المللی
پارادایم‌های نوین مدیریت
هوشمندی تجاری و سازمانی

1 ST.
INTERNATIONAL
CONFERENCE
BUSINESS &
ORGANIZATIONAL
INTELLIGENCE
SHAHID
BEHESHTI
UNIVERSITY

معرفی

هوشمندی سازمانی با تکیه بر سرمایه‌های انسانی و دانش سازمانی نه یک انتخاب بلکه یک الزام برای حرکت و رقابت در عصر معاصر است. سازمان‌های امروزی به‌منظور بهره‌گیری از مزیت رقابتی و تصمیم‌گیری مؤثر، باید از هوشمندی سازمانی برخوردار باشند. هدف از این گردهمایی به‌عنوان اولین کنفرانس تخصصی و علمی در حوزه هوشمندی سازمانی و تجاری در ایران برگزار می‌شود، این است که با رویکردی دانش‌محور و به‌منظور توسعه و بالندگی سازمانی، آخرین یافته‌ها و دستاوردهای علمی، پژوهشی را ارائه و به اشتراک گذارده شود.

آخرین مهلت تایید پرداخت:
۱۳۹۵/۰۲/۲۰

تاریخ برگزاری کنفرانس:
پنجشنبه ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۵
مرکز همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی

دانشگاه شهید بهشتی
با همکاری مرکز رشد و نوآوری و دانشکده مدیریت و
حسابداری برگزار میکند

۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۵

بزرگترین رویداد استارت‌آپی دانشگاهی کشور

استارت‌آپ هوش تجاری

Business Intelligence Startup

همراه با

ارائه تندیس و جایزه ملی هوش تجاری (BI) در دو بخش
دانشجویی و صنعت

درباره رویداد استارت‌آپ هوش تجاری

در این رویداد ضمن فراخوان حل مسئله در موضوع چالش‌های پیش روی سازمانها در حوزه هوش تجاری، با معرفی مفهوم هوش تجاری و ارائه نمونه‌های موفق کاربرد BI در بهبود فرآیندهای پشتیبان تصمیم، گزارش‌های مدیریتی و در نهایت توسعه و موفقیت سازمان‌ها، تلاش می‌گردد با ایجاد ارتباط و شبکه‌سازی بین ارائه‌دهندگان (Provider) و دریافت‌کنندگان (Client) خدمات و محصولات هوش تجاری، زمینه‌ای ایجاد شود که موضوع آمادگی، استقرار و بهره‌برداری هوش تجاری در سازمان بیش از پیش تسهیل گردد.

ساختار سازمانی همایش:

۱- دبیرکل و ریاست کنفرانس:

دکتر غلامعلی طبرسا

مرتبه علمی: دانشیار

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

معاون پژوهشی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی



۲- دبیر علمی کنفرانس: دکتر

نوید ن ظافتی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

استادیار و مدیر گروه رشته مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی



آخرین مهلت ثبت نام ارسال مقالات:

۱۳۹۵/۰۲/۱۵

WORKSHOP DATES: APRIL 27-29
CONFERENCE DATES: APRIL 30-MAY 1

THE HOUSTONIAN HOTEL, CLUB & SPA
HOUSTON, TX

APQC'S 2015
KNOWLEDGE MANAGEMENT
CONFERENCE

را تقلید می‌کنند، چگونه روش‌های استفاده بهینه از اطلاعات موجود در جهت یادگیری و تصمیم‌گیری بهتر را تغییر می‌دهند.

۳. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل APQC از ارزیابی قابلیت مدیریت دانش در بیش از ۲۰۰ سازمان برای مشخص ساختن گام‌های لازم در طراحی و توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مؤثر و چگونگی سرعت بخشیدن به این فرآیند.

سخنرانان کلیدی:

۱. دکتر کارلا اودل، مدیر عامل شرکت APQC: به روش‌ها و روند مدیریت دانش
۲. دکتر جان مدینه، نویسنده پرفروش، قوانین ذهنی برای مدیریت دانش
۳. پری هولی، مربی راهبری در IBM: افزایش نفوذ برای ارائه نتایج در مدیریت دانش
۴. انیل فلین، مدیر دانش، شرکت Nalco: برداشت صحیح از مدیریت دانش
۵. کیم گلوور، مدیر جهانی دانش، شرکت فناوری FMC: سریع‌تر، سخت‌تر، هوشمندتر: سرعت بخشیدن به یادگیری با گسترش مدیریت دانش

۲- کنفرانس مدیریت دانش APQC، ۲۰۱۶

این کنفرانس با رویکرد کلی شتابدهی به دانش، خلق ارزش و ارائه نتایج در تاریخ ۳۰ آوریل ۲۰۱۶ به مدت دو روز در هوستون تگزاس برگزار شد. پیش از آغاز کنفرانس، سه روز کامل به برگزاری کارگاه‌های آموزشی اختصاص یافت (۲۷ تا ۲۹ آوریل) که در آن شرکت‌کنندگان می‌توانستند از میان شش دوره مختلف که ترکیبی از مباحث پایه و پیشرفته مدیریت دانش را پوشش می‌داد، دست به انتخاب بزنند. این کنفرانس چه برای مبتدیان چه برای آن‌هایی که می‌خواستند در مباحث پیشرفته KM غرق شوند، حرفی برای گفتن داشت. به عنوان مثال دوره‌هایی با عنوان «متفکران طراحی: نوآوری تجربی» یا «مهارت‌های تأثیرگذاری در مدیریت دانش» از جمله مباحث پیشرفته مطرح شده در این کنفرانس بود.

سرفصل‌های کنفرانس امسال APQC عبارتند از:

۱. بررسی آخرین پیشرفت‌ها در علوم شناختی و محاسبات با کاوش در مسائلی از قبیل اینکه مغز انسان چگونه موجب انگیزش کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش و اتخاذ رفتارهای تعاملی می‌شود.
۲. نرم‌افزارهایی که الگوهای رفتار انسانی و پردازش زبان





عالیه سلیمیان
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت دانش از مواردی است که بر انتخاب رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش تاثیرگذار است. باید ابزارها را بگونه‌ای انتخاب نمود که مسیر دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان تسهیل شود. شناسایی و تحلیل اهداف سازمان و فعالیت‌ها و اقدامات نیروی انسانی برای تولید محصولات و خدمات و نیاز دانشی کارکنان برای بهبود روندهای کاری از اولین گام‌هایی است که می‌بایست برای انتخاب بهینه ابزارهای مدیریت دانش طی شود. در کنار اهداف سازمان، مسایل و نیازهای کارکنان سازمان نیز در انتخاب ابزار مناسب تاثیرگذار هستند. کارکنان سازمان برای ایجاد بهبود و حل مسائل ممکن است نیاز به کسب دانش از منابع دانشی بیرونی و یا درونی سازمان و یا ایجاد یک محیط تعاملی برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات بر اساس نیازهای مشتری باشند. بنابراین نیازها و مسائلی که سازمان با آن روبروست بر انتخاب ابزارهای مدیریت دانش موثر خواهد بود. دسته‌بندی‌های مختلفی برای ابزارهای مدیریت دانش

در سال‌های اخیر تاکید بر مدیریت دانش و ایجاد فضای یادگیرنده برای توسعه نیروی انسانی منجر به اتخاذ استراتژی‌های مبتنی بر دانش و یادگیری شده است. امروزه سازمان‌ها متناسب با نیازها و شرایط خود، ابزارهای مختلفی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های خود بکار می‌گیرند. ساختار جمعیتی نیروی انسانی، بازه عمر دانش در سازمان، نیاز به بهبود اشتراک دانش و یا خلق دانش، میزان توجه به نوآوری و خلاقیت و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در انتخاب ابزارهای مدیریت دانش برای بهبود و توسعه نیروی انسانی تاثیرگذار است. نکته مهم، متعدد بودن ابزارهای مدیریت دانش برای تسهیل و توسعه یادگیری و بهبود دانش نیروی انسانی و سازمان و انتخاب بهینه از میان آن‌ها برای بهبود کسب و کار سازمان است.

همانگونه که بیان شد برای انتخاب صحیح ابزارهای مدیریت دانش می‌بایست عوامل متعددی را در نظر گرفت، اهداف سازمان، نیازها و مسائل سازمان و توجه به ابعاد



داده قرار می‌گیرند و که هدف آن‌ها حرکت به سمت ایجاد محیطی تعاملی برای یادگیری و نوآوری است. فضاهایی که در آن حل مساله، یادگیری و نوآوری سه حوزه تمرکز بوده تا بهره‌وری و کارایی سازمان بهبود یافته و سازمان مسیر توسعه خود را با گام‌هایی سریع‌تر طی نماید. با انتخاب صحیح ابزارهای مدیریت دانش ارتباط میان کارکنان، ارتباط سازمان و مشتریان، ارتباط سازمان و تامین‌کنندگان بهبود یافته و با تسهیل جریان‌های دانشی و نهادینه شدن آن در فرآیندهای کسب و کار، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و سازمان بصورت یک سازمان یادگیرنده عمل می‌کند. در ادامه چهار ابزار مدیریت دانش بصورت اجمالی معرفی و بررسی می‌شوند تا با نحوه پیاده‌سازی و شرایط بکارگیری ابزارها آشنایی مختصری حاصل شود.

استاد-شاگردی (Mentoring)

منتورینگ یکی از راه‌های موثر برای انتقال دانش ضمنی از خبرگان است و امروزه بصورت فعالیت کردن تحت نظر یک خبره در سازمان معنی پیدا می‌کند. برخلاف کلاس‌های درسی، شاگرد تمرین‌های عملی را تحت نظارت و راهنمای استاد انجام می‌دهد. برنامه‌های رسمی استاد-شاگردی یک راهکار برای استمرار انتقال دانش هستند. در ناسا، این ابزار بصورت رسمی در طی چندین سال بکار گرفته شده و شامل جلسات، آموزش و ارزیابی استادان بوده است. با این وجود

می‌توان در نظر گرفت؛ برای نمونه سازمان بهره‌وری آسیا در یک دسته‌بندی معیار فناوری اطلاعات را مرزی برای ابزارها در نظر می‌گیرد و در دسته‌بندی دیگر، متناسب با چارچوب مدیریت دانش خود، ابزارهای مدیریت دانش را دسته‌بندی می‌کند، ابزارهایی برای بکارگیری دانش، اشتراک دانش، شناسایی دانش، خلق دانش و ذخیره دانش.

این نکته را باید توجه داشت که ابزارهای مدیریت دانش منحصر به یکی از فرآیندهای مدیریت دانش نیستند و می‌توانند تعدادی و یا تمامی فرآیندهای مدیریت دانش را تحت پوشش قرار دهند. به عنوان مثال شبکه‌های دانشی، ابزاری است که می‌تواند برای هر پنج فرآیند مدیریت دانش بکار گرفته شود.

هر ابزاری که انتخاب می‌شود می‌بایست بطور دقیق درباره آن و شرایط و دلایل بکارگیری آن اطلاعات کسب کرد تا بتوان میان نیازها و اهداف سازمان و ابزارهای مدیریت دانش تناظر برقرار نمود و در نهایت انتخاب بهینه‌ای را ایجاد نمود که در نتیجه آن، فرآیندهای کسب و کار در جهت اهداف سازمان بهبود یابند.

شکل زیر تعداد محدودی از ابزارهای مدیریت دانش را در دو دسته کلی نشان می‌دهد که می‌بایست به این نکته توجه نمود که برای ابزارهایی هم‌چون انجمن خبرگی، بستر فناوری اطلاعات نیز فراهم شده است. امروزه ابزارهای مدیریت دانش در طیفی بسیار فراتر از آنچه در شکل نشان



ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات

- سیستم مدیریت اسناد
- پایگاه دانش
- بلاگ
- شبکه‌های اجتماعی
- ابزارهای جستجوی پیشرفته
- خبره‌یاب
- فضاهای مجازی تعاملی



ابزارهای غیر فناوری اطلاعات

- طوفان فکری
- کمک همکار
- مرور پس از اقدام
- کافه دانشی
- انجمن خبرگی
- درو کردن دانش
- جلسات استخراج
- داستان‌سرایی

مدیریت دانش تبدیل شده است. زمانی که سازمان با تعداد زیادی نیروی انسانی روبروست، پیدا کردن دانش درست در سازمان مشکل می‌شود و گاهی منجر به اختراع دوباره چرخ بدلیل ناآگاهی از دانش و تخصص کارکنان می‌شود.

خبره‌یاب (او چه کسی است) یک ابزار فناوری اطلاعات است که استفاده‌ها کارا و موثر و یا اشتراک دانش موجود را از طریق ایجاد ارتباط میان صاحبان دانش و متقاضیان دانش فراهم می‌کند. گاهی سیستم به ایجاد تیم‌ها/پروژه‌های جدید از طریق یافتن خبرگان مورد نیاز کمک می‌کند. خبره‌یاب می‌تواند به سادگی صفحات زرد باشد و یا با داشتن امکاناتی مانند جستجوی اتوماتیک خبرگی پیچیده باشد.

زمانی که در سازمان نسبت به دانش افراد آشنایی وجود دارد (چه کسی چه چیزی می‌داند)، نیازی به ایجاد سیستم خبره‌یاب نیست. اما زمانی که از مهارت‌ها و تخصص کارکنان سازمان اطلاعاتی وجود ندارد، یک سیستم خبره‌یاب می‌تواند مفید واقع شود.

گام‌های زیر برای طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم خبره‌یاب پیشنهاد می‌شود:

۱. تعریف اهداف مدیریت دانش

۲. تعریف رابط کاربری

۳. ثبت تخصص کاربران

۴. حفظ و توسعه سیستم

بازی‌سازی (Gamification)

بازی‌سازی، بکارگیری مکانیزم بازی و روانشناسی برای ایجاد رفتار مشخص در گروه هدف است. بسیاری از سازمان‌ها سیستم‌های امتیازی، مسابقه، اسکوربرد و ... را برای افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند کسب و کار مانند یادگیری و توسعه، نوآوری و حتی مدیریت دانش بکار می‌گیرند.

بازی‌سازی یکی از ابزارهایی است که در جهت تشویق کارکنان به تعامل و همکاری می‌توان از آن بهره گرفت. می‌توان بازی‌سازی را بکارگیری مولفه‌های بازی و تکنیک‌های بازی‌سازی در فضایی غیر از فضای بازی مانند آموزش، سلامتی، و در حوزه مدیریت دانش برای تغییر رفتار کارکنان مانند بهبود اشتراک دانش و همکاری نام برد.

بدون طراحی مناسب، بازی‌سازی به شکست می‌انجامد. برای اجرای موفق بازی‌سازی موارد زیر را باید در نظر داشت:

- توجه به تمام ابعاد هدف
- تمرکز بر رفتار و نه فعالیت‌ها
- شروع با یک پایلوت کوچک
- در نظر گرفتن پاداش‌های منطقی
- در نظر گرفتن اصول اخلاقی بازی

استاد-شاگردی بصورت غیر رسمی نیز می‌تواند رخ دهد. رویه غیر رسمی می‌تواند شامل در اختیار گذاشتن راهنما برای نیروی جدید و یا تشویق وی برای یافتن استاد باشد. بهر حال سازمان‌ها بدنبال ارتباطات رسمی برای آموزش سریع و کارای نیروی جدید هستند. استاد-شاگردی یک فرایند کلیدی برای مدیریت دانش محسوب می‌شود، زیرا علاوه بر انتقال دانش ضمنی، به نیروی جدید (شاگردان) کمک می‌کند تا به عنوان عضوی از سازمان پذیرفته می‌شوند. یک استاد می‌بایست ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- خبرگی
- آشنایی با سازمان، رویه‌ها و فرهنگ
- علاقه‌مند به راهنمایی و آموزش
- توانمند برای ایجاد انگیزه
- داشتن مهارت‌های ارتباطی
- متعهد به زمان و منابع

مرور پس از اقدام (After Action Review)

مرور پس از اقدام، ارزیابی روند و اقدامات صورت گرفته می‌باشد که بعد از اتمام پروژه یا یک فعالیت مهم با برگزاری جلساتی اجرا می‌شود و به اعضای تیم و رهبران تیم این امکان را می‌دهد که به کشف و یادگیری درباره آنچه رخ داده، دلایل آن، ارزیابی مجدد مسیر اجرا، مرور و بازنگری موفقیت‌ها و چالش‌ها بپردازند. برای بکارگیری این ابزار، نیازمندی‌هایی وجود دارد:

- فضا و ابزارهای مناسب برای برگزاری جلسه
- اختصاص زمان کافی و مناسب
- تسهیل کننده برای شکل دادن و هدایت گفتگو (تسهیل‌گر باید دانش مربوط به فعالیت/پروژه را داشته باشد و ترجیحاً بطور مستقیم درگیر پروژه نبوده باشد زیرا وی مسئولیت هم افزایی و راهنمایی را بر عهده دارد نه افزودن به بحث).
- نویسنده برای تضمین تهیه مستند تفصیلی از جلسه

AAR بدنبال یافتن پاسخ برای ۵ سؤال کلیدی است:

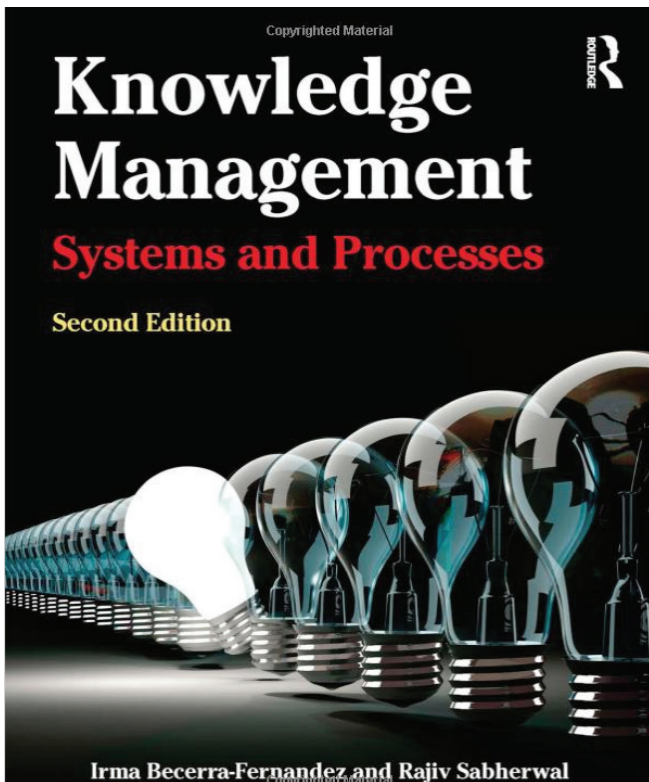
۱. قرار بود چه چیزی رخ دهد؟
۲. واقعیت چه بود؟
۳. چه کارهایی خوب پیش نرفت؟
۴. چه کارهایی خوب پیش رفت؟
۵. چه چیزی باید در آینده تغییر کند؟

خبره‌یاب (Expert Locator)

برای بهبود فرایندهای سازمان و کاهش دوباره‌کاری‌ها، دانستن این که چه کسی چه چیزی می‌داند بسیار ارزشمند و کمک کننده است و امروزه به یکی از ابزارهای کلیدی



ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



عنوان کتاب: مدیریت دانش، سیستم‌ها و فرآیندها،
2nd edition (۲۰۱۵)
نویسندگان: Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal

معرفی

کتاب مدیریت دانش، سیستم‌ها و فرآیندها، معرفی کاملی از موضوع مدیریت دانش است و جنبه‌های فنی و اجتماعی، مفاهیم، مثال‌های عملی، روش‌های سنتی مدیریت دانش و همچنین موضوعات نو و در حال ظهور را پوشش می‌دهد. در این کتاب همچنین دیدگاه‌ها و تفاسیر متعارف از مدیریت دانش از طریق بحث‌های عمیق در حوزه فناوری‌های مورد استفاده جهت تسهیل مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ و کوچک، ارتقاء داده می‌شود. این مفاهیم و بحث‌ها شامل شرح کاملی از تئوری‌ها، ابزارهای کاربردی، تکنیک‌ها و فناوری‌های مختلفی است که در حال حاضر برای مدیریت دانش سازمانی استفاده می‌شود. بحث‌های فناوری در سطوح مختلف ارائه شده که برای مخاطبان مختلف، از جمله مدیران کسب‌وکار، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان و مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ، مناسب است.

هدف کتاب، ارائه یک چشم‌انداز کامل و آموزنده از شیوه‌های نو ظهور مدیریت دانش است. فناوری اطلاعات همیشه به عنوان یک کاتالیزور مهم در این حوزه نوآورانه از مدیریت، ایفای نقش نموده و فناوری‌های مبتنی بر وب همانند وب ۲.۰، وب ۳.۰، هوش مصنوعی، سیستم‌های خبره، تجزیه و تحلیل ترافیک وب و ابزارهای تعاملی، همچنان به وظیفه خود در حمایت و تحول مدیریت دانش، عمل می‌کنند؛ هر چند که این فناوری‌ها به تنهایی و بدون در نظر گرفتن جنبه‌های اجتماعی سازمان، همانند مکالمه رودررو، جلسات طوفان مغزی و انجمن‌های خبرگی، مؤثر نخواهند بود. از دیگر موضوعات پیچیده می‌توان به منسوخ شدن مهارت‌های جدید ارائه شده توسط محیط کسب‌وکار تنها ظرف مدت چند سال یا چند ماه اشاره کرد.

مدیریت دانش در این کتاب، به صورت انجام آنچه مورد نیاز است تا حداکثر استفاده از منابع دانشی حاصل شود، تعریف می‌شود. مدیریت دانش یک مبحث میان‌رشته‌ای با اهمیت مضاعف است که به کشف، ضبط، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش سازمان کمک می‌کند. در واقع ما شاهد یک دوره جدید هستیم که در آن، اقتصادهای صنعتی پیشرفته، با به میان آمدن عصر دانش متحول شده و دانشکاران ماهر، جای کارگران صنعتی، به عنوان گروه کاری غالب را می‌گیرند. با اینکه مزایای مدیریت دانش واضح و آشکار است، درک کردن چگونگی مدیریت مؤثر این منبع باارزش چندان آسان نیست. عمیق و جذاب بودن مباحث کتاب، نشان‌دهنده تجربه بالای نویسندگان در حوزه مدیریت دانش است.



Telegram

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 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>

مشاوران
توسعه
آینده



اولین و بزرگترین مجری طرح های مدیریت دانش در ایران