

۲۷

تیر ۱۳۹۵

مجله الکترونیکی
مطالعات مدیریت دانش



۳	۱- تأثیر متقابل رویکردها و ابزارهای فناورانه مدیریت دانش در سال ۲۰۱۶
۸	۲- ارزیابی بلوغ مدیریت دانش؛ معیارهای ارزیابی مدل APQC
۱۲	۳- روند مدیریت دانش در سازمان‌های بین‌المللی
۱۳	۴- نقش رسانه‌های اجتماعی در فرآیند مدیریت دانش مشتری (مطالعه موردی استارباکس)
۱۶	۵- گفت‌وگویی دوستانه با ساسان رستم نژاد، مدیر توسعه کسب‌وکار مشاوران توسعه آینده
۱۹	۶- مدیریت تغییر: سازمان‌ها تغییر نمی‌کنند، بلکه افراد هستند که تغییر می‌کنند
۲۴	۷- معرفی کنفرانس‌ها و همایش‌ها
۲۵	۸- معرفی ابزارهای مدیریت دانش (قسمت ۲)
۲۸	۹- معرفی کتاب: پیشرفت در مدیریت دانش؛ تجلیل از بیست سال پژوهش و اقدام



مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش
شماره ۲۷ / تیر ۱۳۹۵

مدیر مسئول: نوید نظافتی

سردبیر: امیر خسروانی

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

طراح گرافیک: مزده کریمیان

ویراستار: ارژنگ یزدی

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

تلفن: ۴۴۹۷۴۵۲۳
نمبر: ۴۴۹۷۴۵۳۱



امیر خسروانی
سر دبیر و مدیر ارشد پروژه

مقدمه

کسب و کار، در اصل، مجموعه گسترده‌ای از دانش و اطلاعات است و آن چیزی است که موجب خلق کالاها و خدمات بهینه می‌شود. دانش کسب و کار به صورت شبکه‌ای از بینش‌ها و ایده‌ها که توسط کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود، تعریف می‌گردد و در مستندات، دستورالعمل‌ها، راهنماها، لیست‌ها، پایگاه‌های داده، یادداشت‌ها و فایل‌ها نهفته است. ذهن اعضای تیم‌های کاری و همچنین تخصص و تجربه‌ای که برای تسهیل کسب و کار بدان نیاز داریم نیز در محدوده دانش کسب و کار می‌گنجد. به واقع می‌توان به این نتیجه رسید که دانش قدرت است و هنگامی که به درستی مورد استفاده قرار گیرد، یک سازمان موفق و نمونه را به وجود می‌آورد. فناوری تا به حال، تأثیر فوق‌العاده‌ای بر مدیریت دانش داشته است و الهام‌بخش توسعه بسترهای نرم‌افزاری قدرتمندی بوده است که به نوبه خود، استراتژی مدیریت دانش را تقویت کرده‌اند. بنابراین نرم‌افزار مدیریت دانش، در پاسخ به خواسته‌ها و چالش‌های جدید، همچنان به تکامل خود ادامه می‌دهد. در ادامه به چند پدیده نوظهور مدیریت دانش (در سال ۲۰۱۶) که چهره نرم‌افزار مدیریت دانش را تغییر داده است، اشاره می‌کنیم.

۱. ادغام رسانه‌های اجتماعی در نرم‌افزارهای مدیریت دانش

رسانه‌های اجتماعی روش استفاده از اینترنت را متحول کرده‌اند. صاحبان کسب و کار در کنار کار روزمره خود از فیس‌بوک و توییتر به منظور به اشتراک گذاری داستان‌های شخصی، تبلیغ و توسعه محصولات و خدمات خود و همچنین ارتباط وسیع‌تر با مخاطبان، استفاده می‌کنند. وبسایت‌های شبکه اجتماعی ابزار بسیار مؤثری برای بازاریابی و ارتباطات هستند و استفاده از آن‌ها نیز بسیار ساده است. به عنوان یک نتیجه عنصر «شبکه اجتماعی» می‌تواند با انواع مختلف نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی از جمله نرم‌افزارهای مدیریت دانش یکپارچه‌سازی شود. هنگامی که مؤلفه‌های رسانه اجتماعی با نرم‌افزار مدیریت دانش مخلوط می‌شوند، کار روزانه آسان‌تر می‌شود و پرسنل سازمان می‌توانند به طور مستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و تعامل مؤثرتری داشته باشند. بنابراین عناصر شبکه اجتماعی به عنوان «ماهیت» یا «طبیعت دوم» نرم‌افزارهای مدیریت دانش به شمار می‌روند.



چالش برانگیز باشد؛ به خصوص مواقعی که کارکنان به صورت از راه دور کار می‌کنند. خوشبختانه در حال حاضر، جنبه‌های تعاملی سیستم‌های مدیریت دانش بیشتر از هر زمان دیگر پیشرفت نموده است و همان‌طور که در نرم‌افزارهای اجتماعی مبتنی بر اینترنت دیده می‌شود، کاربران به راحتی قادرند با اسناد کار کرده و به طور همزمان با یکدیگر در ارتباط باشند.

۴. فناوری‌های مرتبط با تلفن‌های همراه نقشی محوری ایفا می‌کنند و پیشرو هستند

در عصر فناوری، کافی است به اطراف هر مرکز خرید یا هر کافی‌شاپ نگاهی بیاندازیم تا حداقل چندین نفر را بباییم که به گوشی‌های همراه و تبلت‌های خود خیره شده‌اند. فناوری‌های همراه به اصلی‌ترین ابزار دسترسی به وب، چه برای افراد عادی و چه متخصصان و کارشناسان تبدیل شده است. فناوری‌های همراه باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه شده و بنابراین انتظار می‌رود نرم‌افزارهای مدیریت دانش به زودی با فناوری‌های همراه ترکیب شوند

۲. بلوغ و کارایی بیشتر ابزارهای جستجو و نمایه‌سازی

ابزار جستجو قابلیت‌های حیاتی را به نرم‌افزارهای مدیریت دانش می‌افزاید که عملکرد آن عمدتاً به نمایه‌سازی مؤثر بستگی دارد. نمایه‌سازی (Indexing) عبارت است از سازماندهی نتایج جستجو به گونه‌ای که انسجام و ارتباط آن‌ها با یکدیگر حفظ شود. نرم‌افزارهای کسب‌وکار اجتماعی که مبتنی بر اینترنت هستند (همانند نرم‌افزار مدیریت دانش)، بسیار بر قابلیت جستجوی قدرتمند تکیه می‌کنند تا از عملکرد آن در زمان اوج استفاده از نرم‌افزار، اطمینان یابند. همزمان با رشد، توسعه و بلوغ نمایه‌سازی در جستجوی آنلاین، کاربران قادرند با سرعت بیشتری به بازایی فایل‌ها و اسناد مورد نظر خود اقدام ورزند که به نوبه خود باعث افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد.

۳. تعامل سازمانی آسان‌تر شده و از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود

تعامل موجب تسهیل فرآیندهای کسب‌وکار می‌شود، اما برقراری تماس مستقیم میان اعضای تیم خود می‌تواند

The screenshot displays the Communifire intranet interface. At the top, there's a navigation bar with the Communifire logo, a search bar, and links for Home, My Account, Browse, Create, Spaces, and user settings. The main content area is titled 'Sales & Marketing > Blogs' and shows a list of blog posts. The first post is 'Stay Positive, Stay Productive: 9 Ways to Improve Your Employee Engagement Strategy' by Jerri Vigil, posted 25 minutes ago. It has 1 comment and 18 views. The post content discusses creating an employee engagement strategy. Below the post, there are tags like 'employee', 'engagement', 'productivity', and 'strategy'. The second post is 'How an Intranet will Strengthen Your Social Business Strategy' by Jerri Vigil, posted 21 minutes ago, with 2 comments and 10 views. It discusses leveraging social media tools with intranet software. The third post is '20 Fundamental Problems Linked to Employee Disengagement' by Jerri Vigil, posted an hour ago, with 1 comment and 8 views. It discusses employee engagement and communication. On the right side, there's a sidebar with filters for tags (intranet, employee, engagement, strategy, business, social, software, customer, helpdesk, support, productivity, it), a publish date selector, top producers (Jerri Vigil with 3 blogs, Jesse Kendall with 2 blogs), and blog archives (January 2016 with 5 blogs). A left sidebar contains a navigation menu with options like Activity stream, Info, People, Search, Articles, Blogs, Cases, Discussions, Events, Calendar, Files, Ideas, Photos, Polls & Surveys, Tasks, Videos, Wiki, and options to stop daily activity email, create sub space, copy this space, and leave this space.



مدیریت دانش را بگیرند. نرم‌افزارهای اجتماعی مبتنی بر اینترنت، نیاز به وارد شدن و نقل مکان میان اپلیکیشن‌های کاربردی مختلف را حذف می‌کند و در نتیجه کاربران می‌توانند از طریق یک مجموعه یکپارچه تمامی فرآیندهای کاری خود را در یک فضای مناسب، مدیریت نمایند.

۷. مشارکت و تعامل کاربران افزایش می‌یابد

اعضای هر سازمان به طور جدی در تلاش‌اند تا از طریق به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و عقاید خود، به سازمان کمک کنند. مدیریت دانش در حال تغییر و تحول از فضای کنترل به فضای تسهیل و زمینه‌سازی انجام اقدامات است به گونه‌ای که تیم‌های کاری قادر باشند دانش و اطلاعات خود را به صورتی ارگانیک و پویا با یکدیگر به اشتراک بگذارند. نرم‌افزارهای مدیریت دانش به منظور تشویق این تعامل، به انعطاف‌پذیری و فراگیر نمودن مجوزها و سطوح دسترسی در ماژول‌های مختلف نرم‌افزار روی آورده‌اند.

۸. مدیریت دانش و ایجاد محتوا (خلق دانش)،

باید به موازات یکدیگر پیش روند

محتوایی نظیر وبلاگ‌ها و مقالات منتشر شده در آن‌ها، ابزاری ضروری برای بازاریابی به شمار می‌روند. سازمان‌ها به طور منظم به تولید محتوای جدید اقدام می‌ورزند تا با افزایش نیاز و تقاضا برای دانش و اطلاعات همگام شوند. نرم‌افزار مدیریت دانش این امکان را فراهم می‌کند تا کاربر همزمان با خلق محتوا به تگ کردن، اشتراک و سازمان‌دهی آن‌ها نیز بپردازد. چنین محیطی به کاهش سردرگمی کمک می‌کند و باعث می‌شود مدیریت دانش به فرآیندی تعاملی و جذاب تبدیل شود.

به گونه‌ای که این دو از یکدیگر قابل تفکیک نباشند. بدین ترتیب اعضای سازمان بدون آن‌که مجبور به حضور فیزیکی در شرکت باشند، می‌توانند به سیستم مدیریت دانش سازمان دسترسی پیدا کنند. فروشندگان نرم‌افزارهای اجتماعی مبتنی بر اینترنت، از این پس باید اطمینان حاصل کنند که نرم‌افزار آنان بدون مشکل بر روی سیستم عامل موبایل و تبلت کار می‌کند.

۵. تصاویر جایگزین ارقام و متن خواهد شد

نسخه‌های اولیه نرم‌افزارهای مدیریت دانش، بیشتر بر مبنای فهرست‌های طولانی و فایل‌های نوشتاری استوار بوده و عملکردی منقطع داشتند. تصاویر و آیکون‌های جذاب تقریباً در آن وجود نداشت. کاربران مجبور بودند با جستجو در میان خطوط نوشتاری مترکم، اطلاعات و دانش مورد نظر خود را بیابند. پس از آن‌که جنبه‌های بصری نرم‌افزار مدیریت دانش تکامل یافت، نسل‌های بعدی این نرم‌افزارها به طور فزاینده بر تصاویر متکی بوده و به کاربران کمک می‌کنند تا به راحتی صفحات وب را ورق بزنند. لیست‌های طولانی از داده‌ها و متون، جای خود را به تصاویر داده و جستجوی فایل‌ها و اسناد را آسان‌تر می‌کند.

۶. یکپارچه‌سازی فرآیندهای خارجی

امروزه بسیاری از کارشناسان و متخصصان، میان انبوهی از نرم‌افزارهای ارتباطی، برنامه‌ریزی، مدیریت پروژه، ایجاد محتوا و فعالیت‌های دیگر، خود را سرگردان می‌بینند و نیاز دارند با تمام این نرم‌افزارها کار کنند تا مسیر حرفه‌ای و شغلی خود را به پیش ببرند. این گونه فرآیندهای بیرونی همواره لازم است؛ اما بدان معنا نیست که این فرآیندها می‌توانند جای

۹. تقسیم‌بندی فضاها بسیار مفید است

سیستم مدیریت دانش یک انجمن اجتماعی است که در آن دارایی‌های اطلاعاتی و دانشی به اشتراک گذاشته شده، تصفیه و سازمان‌دهی می‌شود. هر چند سازمان‌ها اغلب در دوران رشد سریع و موفقیت خود، دچار سرریز اطلاعات (Information overload) می‌شوند به گونه‌ای که پیدا کردن راه‌حل و اصلاح معضلات برایشان بسیار دشوار می‌شود؛ اما نرم‌افزار مدیریت دانش این امکان را فراهم می‌کند که دانش و اطلاعات به فضاها اجتماعی متعدد تقسیم‌بندی شده و به عنوان مثال تیم بازاریابی سازمان دیگر مجبور نخواهد بود اسناد و مدارک مرتبط با حسابداری یا پشتیبانی فنی را برای یافتن اطلاعات بازار مورد جستجو قرار دهد. بنابراین ویژگی تقسیم‌بندی، نقش بسیار مهمی در آینده نرم‌افزارهای اجتماعی اینترنت‌محور و مدیریت دانش ایفا خواهد کرد.

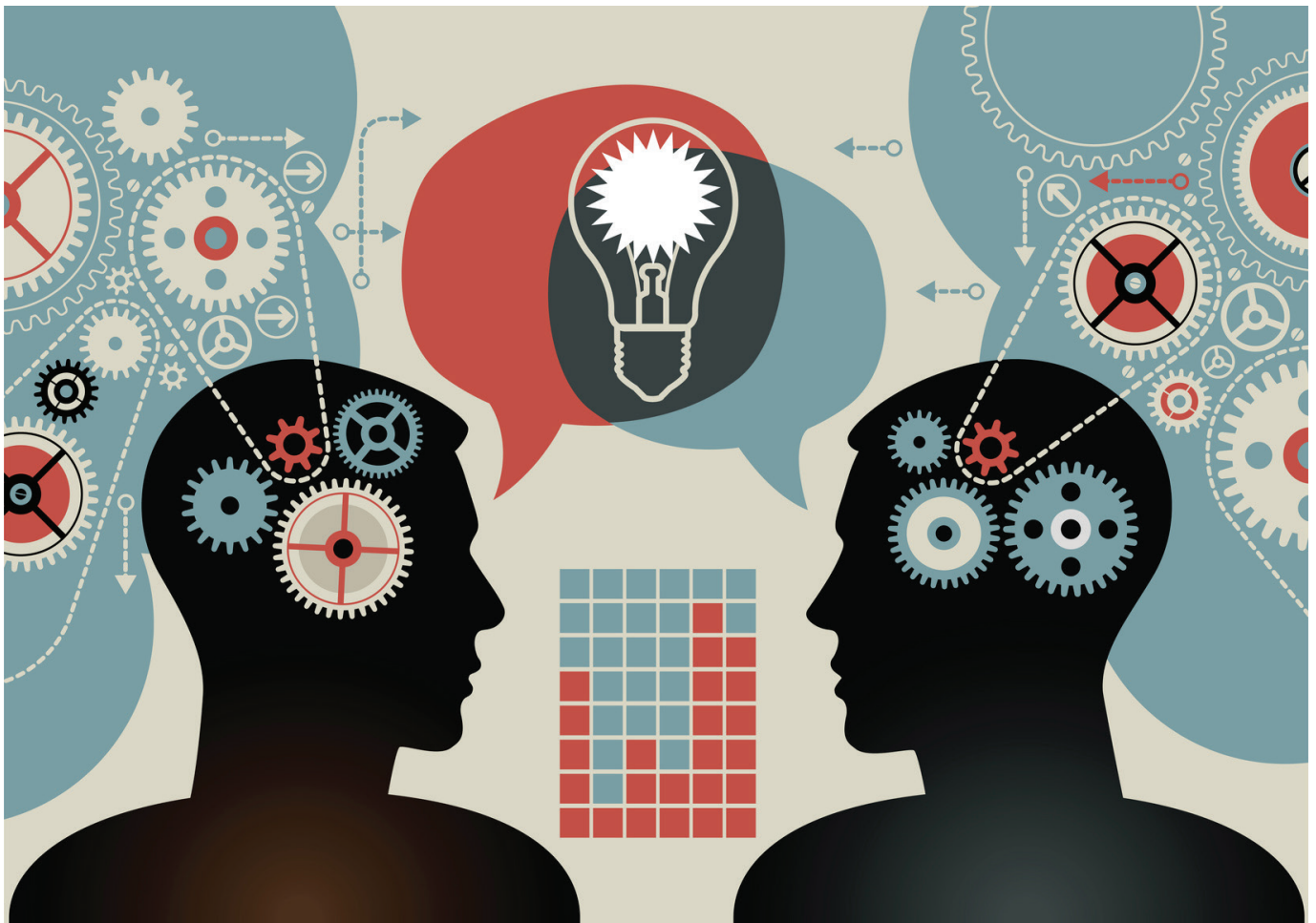
۱۰. رابط کاربری (User Interface) جذاب و کاربرپسند

نقطه تماس میان اعضای سازمان و سیستم مدیریت دانش، رابط کاربری نرم‌افزار است. رابط کاربری دقیقاً همان چیزی است که پرسنل هنگام ورود به نرم‌افزار مشاهده

می‌کنند و به طور مستقیم بر نحوه منتقل شدن کاربران از یک صفحه به صفحه دیگر نرم‌افزار و تجربه و دریافت آنان از سیستم تأثیر می‌گذارد. رابط کاربری که به خوبی طراحی شده باشد، موجب تشویق و ترویج استفاده مناسب از سیستم شده و برعکس رابط کاربری شلوغ و گیج‌کننده باعث ناامیدی پرسنل و کاهش مراجعه به سیستم خواهد شد. تیم‌های توسعه نرم‌افزار زمان و هزینه زیادی را صرف طراحی رابط کاربری با جلوه‌های بصری جذاب می‌کنند و یک رابط کاربری درجه یک و بسیار شیک، عنصر اصلی در تداوم استفاده از نرم‌افزار است.

۱۱. نرم‌افزارهای مدیریت دانش موجب ارتباط با مشتری می‌شود

درحالی‌که فرآیندهای کسب‌وکار هر روزه گسترده‌تر و جامع‌تر می‌شوند، نرم‌افزارهای مدیریت دانش در حال توسعه رویکردی بهتر و قوی‌تر نسبت به ذینفعان هستند به گونه‌ای که فروشندگان، تولیدکنندگان، مشتریان و کارفرمایان را با یکدیگر مرتبط می‌سازد. نسخه‌های جدید نرم‌افزارهای مدیریت دانش امکان یکپارچه‌سازی دانش ذینفعان خارجی با واحدهای داخلی سازمان را به وجود می‌آورد و طرف‌های





Home



Knowledge Base



News



Community

Community Threads

Recent

Votes

0

Replies

1

Votes



Welcome to the Community!

Started by Queue - January 25, 2015 at 3:02 PM

Completed Idea

۱۳. پشتیبانی از مشتری به صورتی یکپارچه ادامه خواهد یافت

پشتیبانی و حمایت از مشتری برای هر سازمان امری بسیار حیاتی است. از آنجا که نرم‌افزار مدیریت دانش اسناد و مدارک مرتبط با محصولات و خدمات را در خود جای می‌دهد، یک پلتفرم ایده‌آل برای خدمت‌رسانی به مشتری محسوب می‌شود. یکپارچه‌سازی خدمات مشتری به صورتی کامل و دقیق در نرم‌افزار مدیریت دانش صورت می‌گیرد و این مسئله همیشه یکی از مهمترین فرصت‌ها پیش روی سازمان‌های مشتری‌مدار بوده است.

۱۴. خطاها و مشکلات موجود در هر یک از زیرسیستم‌ها به آسانی شناسایی و مرتفع می‌شود

صرف‌نظر از اینکه یک سیستم مدیریت دانش چقدر خوب طراحی شده باشد، اشکالات، باگ‌ها و مسائل دیگر گاهی از اوقات در سیستم بروز می‌کند. ترفندی که برای مبارزه با این معضلات پیشنهاد می‌شود این است که خطاها با بیشترین سرعت ممکن ردیابی و شناسایی شوند. بدین منظور اکثر نرم‌افزارهای مدیریت دانش، به سامانه تیکتینگ (گزارش آنلاین خرابی) و پشتیبانی از مشتریان فقط به منظور رفع این‌گونه مسائل مجهز شده‌اند. هنگامیکه یکی از کارکنان، مشتریان یا فروشندگان از بروز اشکال یا مسئله‌ای در سیستم آگاه می‌شوند، قادر خواهند بود فوراً یک تیکت برای مدیر نرم‌افزار باز کنند و معضل به وجود آمده را گزارش کنند. این بهبودهای مبتنی بر جنبه‌های اجتماعی، نرم‌افزار را در اوج عملکرد و کارایی خود نگاه می‌دارد و تعامل کاربران را افزایش می‌دهد.

خارجی و داخلی می‌توانند به راحتی دانش و اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند. علاوه بر این همزمان با ظهور چالش‌ها و راه‌حل‌های جدید، به روز رسانی مداوم و خودکار نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم استفاده از نرم‌افزارها دارد. مجموعه نرم‌افزارهای مدیریت دانش و کلا نرم‌افزارهای اجتماعی مبتنی بر اینترنت، همواره در حال تغییر و تحول‌اند و با هر به‌روز رسانی بهبود می‌یابند. تعجب‌آور نخواهد بود اگر در آینده ترفندهای شگفت‌انگیزی برای بهبود هرچه بیشتر آن‌ها به کار برده شود.

۱۲. سفارشی‌سازی و کارایی نرم‌افزارهای KM بیشتر خواهد شد

گزینه‌های متعددی که نرم‌افزارهای مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی ارائه می‌کنند مانند شاه‌کلیدی است که عملاً با نیازهای هر سازمانی متناسب است. اما هر سازمان به نوبه خود یکتا و منحصر به فرد است و بنابراین به نرم‌افزار مدیریت دانشی نیاز داریم که متناسب با نیازهای تک‌تک سازمان‌ها باشد. بنابراین در کنار ارائه محصولی کامل و عمومی، سفارشی‌سازی نیز برای موفقیت در پیاده‌سازی نرم‌افزار امری حیاتی است. همزمان با تکامل نرم‌افزارهای مدیریت دانش و افزوده شدن گزینه‌های مختلف به آن‌ها، این نرم‌افزارها همچنان قابلیت سفارشی‌سازی خود را حفظ نموده و اجازه می‌دهند راه‌حلی که به بهترین وجه با رشد سازمان همراستا است را شناسایی و اجرا نمود. شاید این قابلیت یکی از مهمترین تغییراتی باشد که مدیریت دانش در سال ۲۰۱۶ بر نرم‌افزارهای KM اعمال کرده است.



احمد سپهری
مدیر اجرایی پروژه

ارزیابی بلوغ مدیریت دانش اجازه می‌دهد شرکت‌هایی که در حال اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هستند، فعالیت‌های خود را به صورت جامع ارزیابی نمایند و به صورت سیستماتیک و نظام‌مند جایگاه و موقعیت خویش را در مدیریت دانش تشخیص دهند و دقیقاً موانع پیشرفت را شناسایی کرده، تغییرات و تنظیمات لازم را اجرا و منابع مورد نیاز برای رسیدن به مراحل بعدی را تعیین کنند.

در شماره پیشین مجله مطالعات مدیریت دانش در مطلبی تحت عنوان «مدل‌های مدیریت دانش؛ چستی و چرایی» به دلایل نیاز سازمان‌ها به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش پرداخته شد و با اشاره به مدل‌های موجود در این حوزه، مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) به عنوان یکی از برترین مدل‌های بلوغ مدیریت دانش معرفی شد. در این شماره قصد داریم معیارهای اصلی و زیرمعیارهای این مدل را مورد بررسی قرار دهیم.

ابعاد مدل بلوغ مدیریت دانش APQC

مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) شامل چهار بعد (معیار) 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 ارائه خواهد شد.

۱. معیار راهبرد

اولین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار راهبرد است. این معیار با سنجش سه زیرمعیار «اهداف»، «BusinessCase» و «بودجه» وضعیت مدیریت دانش سازمان در سطح راهبردی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

• اهداف

یکی از اولین اقدامات برای ایجاد برنامه مدیریت دانش، شناسایی و تعیین اهداف سازمان در این حوزه می‌باشد. از



جمله مهم‌ترین سؤالاتی که در این بخش باید به آن پاسخ داد، این است که چرا سازمان می‌خواهد جریان دانش را بهبود ببخشد و می‌خواهد به چه چیزی دست یابد؟ در سطوح پایین‌تر بلوغ ممکن است اهداف به روشنی تعریف نشده باشد اما سازمان به طور کلی از مدیریت دانش و نیاز کسب‌وکار به آن آگاهی دارد. هر چه سطوح بلوغ سازمان افزایش یابد، اهداف مدیریت دانش مستند شده و نهایتاً با اهداف کسب و کار همراستا می‌گردند.

• Business Case

اولین قدم در شروع یک پروژه جدید تدوین Business Case است که به تشریح مشکل یا فرصت کسب و کار موجود می‌پردازد. در تدوین Business Case، سود یا منفعت و راه‌حل‌های موجود، هزینه‌ها و درآمدهای مرتبط با هر آلترناتیو تشریح می‌شود. Business Case مبنا و پایه‌ای برای شروع یک پروژه است و به طور کامل دلایل ایجاد پروژه و منافع کلیدی حاصل از آن را مستند می‌کند. برنامه‌های مدیریت دانش در یک سازمان در راستای دریافت حمایت و تأمین مالی، می‌بایست به یک Business Case متکی باشد. سازمان‌هایی با سطوح بلوغ پایین‌تر، نقاط نیازمند تمرکز در مدیریت دانش را مشخص ساخته و طرحی منطقی برای تلاش‌هایشان برنامه‌ریزی می‌کنند. هر چه سطوح بلوغ افزایش یابد، سازمان یک Business Case رسمی را ایجاد

گردند، سازمان این موانع را مشخص ساخته و همچنین آموزش‌های رسمی و پاداش‌هایی را در این راستا در نظر خواهد گرفت. برای افزایش سرعت فرهنگ اشتراک دانشی سازمان‌ها با بالاترین سطوح بلوغ، فعالیت‌های مدیریت دانش را با برنامه‌های بهبود مانند (شش سیگما) و راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی سازگار و یکپارچه می‌کنند.

• نظارت و رهبری

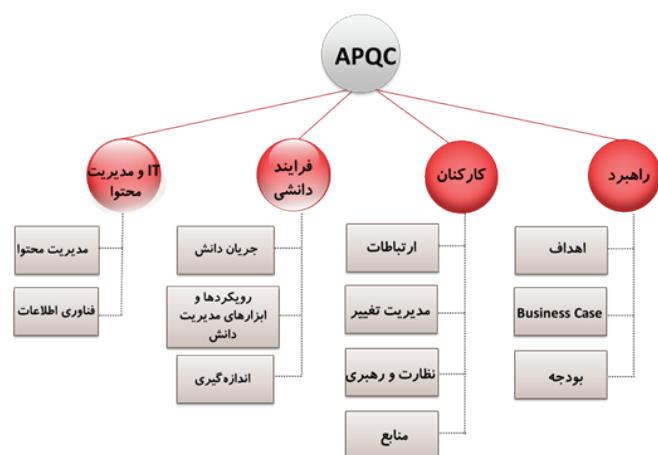
معمولاً هنگامی که یک برنامه جدید در سازمان شروع می‌شود، برخی از رهبران ارشد و یک تیم اجرایی متولی انجام فعالیت‌ها می‌شوند. هرچه سطح بلوغ بیشتر شود، کمیته‌های راهبری رسمی تشکیل می‌گردند و رهبران در تلاشند که مدیریت دانش را به راهبردهای سازمانی متصل نمایند. استانداردسازی شامل تشکیل تیم مرکزی مدیریت دانش که مسئول توسعه راهبردهای مدیریت دانش، انتخاب و توسعه تسهیل‌گران مدیریت دانش و کنترل تغییرات مدیریت می‌باشد. برخی اوقات در سازمان یک سطح مدیریتی تعریف می‌گردد که مسئولیت‌های خاص مدیریت دانش را بر عهده دارد.

• منابع

علاوه بر تأمین مالی، یک سازمان باید به کارکنان خود فرصت صرف زمان و انرژی در رابطه با مدیریت دانش را ایجاد نماید. معمولاً، این موضوع با حمایت از نواحی خاص کسب و کار و تشکیل یک گروه برای طراحی راهبردهای اولیه مورد حمایت قرار می‌گیرد. برنامه‌هایی با سطح بلوغ مدیریت دانش بالاتر، کمپین‌های فعال، تسهیل‌گرها و عواملی در سراسر سازمان دارند. در بالاترین سطوح بلوغ مدیریت دانش، شایستگی‌های محوری متناسب گردیده و کارکنان به مشارکت در برنامه مدیریت دانش همانند بخشی از مسئولیت‌های شغلی و توسعه حرفه‌ای، تشویق می‌گردند.

۳. فرایند

یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار فرایند است. این معیار با سنجش



می‌کند که اثرات مدیریت دانش و بازگشت سرمایه پیش‌بینی شده را مشخص کند. در بالاترین سطوح بلوغ، فرایندهای دانش سازمانی به دارایی‌های قابل عرضه تبدیل می‌شوند.

• بودجه

هیچ سازمانی بدون تأمین مالی نمی‌تواند اقدامات مدیریت دانش را دنبال کند. در سطوح پایینی بلوغ مدیریت دانش، تخصیص منابع، متمرکز و به صورت پروژه‌ای می‌باشد. همچنین بخشی از بودجه صرف دیگر برنامه‌های تسهیل‌گری خواهد شد. برنامه‌های با سطح بلوغ مدیریت دانش بالاتر، دارای سهمی از برنامه‌های بودجه سالانه می‌باشند که مبتنی بر نیازهای دانشی کسب و کار تعیین می‌گردند.

۲. معیار کارکنان

دومین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار کارکنان است. این معیار با سنجش چهار زیرمعیار «ارتباطات»، «مدیریت تغییر»، «نظارت و رهبری» و «منابع» وضعیت مدیریت دانش سازمان را در حوزه کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد سنجش قرار می‌دهد که در ادامه به شاخص‌های هریک از زیرمعیارها خواهیم پرداخت.

• ارتباطات

ارتباطات نقش اصلی را در افزایش آگاهی از برنامه مدیریت دانش و مشارکت در آن ایفا می‌کند. در سطوح پایینی بلوغ، سازمان مشغول انتقال مفاهیم اساسی و مزایای مدیریت دانش برای ذینفعان می‌باشد. برنامه‌های با سطح بلوغ بالاتر مدیریت دانش برنامه‌های ارتباطات رسمی برای دسترسی عموم به داستان‌های موفقیت دارند و درک کارکنان از رویکردها و ابزارهای موجود را تضمین می‌کنند. برنامه‌های با سطح بلوغ بالاتر، در راستای ارتباطات آگاهانه با کارکنان، متقاضیان شغل، شرکا، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان برند مدیریت دانش را در سازمان تعریف می‌کنند.

• مدیریت تغییر

ترغیب کارکنان در مدیریت دانش تحت عنوان «مدیریت تغییر» مطرح می‌گردد. برنامه‌هایی با سطوح کمتر بلوغ، با ارزیابی آمادگی فرهنگی برای مدیریت دانش، شناسایی موانع بالقوه و توسعه یک راهبرد برای حمایت از تغییرات پیشنهادشده آغاز می‌گردند.

هرچه برنامه مدیریت دانش پیشرفت کند و موانع آشکار



تثبیت، استانداردسازی و در فرایندهای اصلی کسب و کار تعبیه می‌گردند. در بالاترین سطح بلوغ، اشتراک‌گذاری دانش به «راهی برای انجام کار» تبدیل می‌گردد.

• رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش

در پایین‌ترین سطح بلوغ، انتقال دانش به صورت اتفاقی و غیرساختاریافته انجام می‌شود و از طریق تبادلات بین فردی اتفاق خواهد افتاد. سازمان‌های دارای برنامه‌های مدیریت دانش با سطح بلوغ بیشتر، فرایندها، ابزارها و توانمندسازهای ایجاد جریان دانش را استانداردسازی می‌نمایند. در بالاترین سطوح بلوغ، ابزارها و رویکردها کاملاً با سازمان هماهنگ

سه زیرمعیار «جریان دانش»، «رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش» و «اندازه‌گیری» چرخه مدیریت دانش در سازمان و تعاملات دانشی را مورد سنجش قرار می‌دهد که در ادامه به شاخص‌های هریک از زیرمعیارهای فرایند دانش می‌پردازیم.

• جریان دانش

جریان دانشی به این معنا است که چگونه محتوای دانشی در سازمان شناسایی، ایجاد، تسهیم، ... و استفاده می‌شود. در سازمان‌هایی با سطوح بلوغ کمتر، جریان دانش از طریق تعاملات غیر رسمی و بین فردی اداره می‌شوند. هر چه سطح بلوغ بیشتر شود، فرایندهای جریان دانشی



را مورد سنجش قرار می‌دهد که در ادامه به شاخص‌های هریک از زیرمعیارها می‌پردازیم.

• مدیریت محتوا

زمانی که یک سازمان برنامه مدیریت دانش را آغاز می‌کند، فرایندهای مدیریت محتوا بر مدیریت اسناد متکی می‌باشد. برنامه‌های با سطح بلوغ بیشتر، جریان‌های کاری و طبقه‌بندی‌هایی را استاندارد می‌کنند. در بالاترین سطوح بلوغ، فرایندهای مدیریت محتوا می‌تواند برای تسهیل همکاری و کشف نوآوری در کسب و کار مورد استفاده قرار بگیرند.

• فناوری اطلاعات

مدیریت دانش سازمانی بدون زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب غیر ممکن است. در سازمان‌های با سطوح پایین‌تر بلوغ مدیریت دانش، کارکنان از ابزارهای ارتباطی ساده مانند تلفن، ایمیل و اینترنت برای به اشتراک‌گذاری دانش استفاده می‌کنند. برخی نیز ممکن است از اپلیکیشن‌های وب ۲.۰ استفاده کنند. هر چه سطح بلوغ افزایش یابد، ابزارهای استاندارد شده مدیریت دانش به عنوان بخشی از راهبردهای فناوری اطلاعات سازمان پیاده‌سازی می‌شوند.

بوده و زیرساخت‌های سازمان کاملاً مورد حمایت قرار می‌گیرند. مدیریت دانش به یک شایستگی محوری سازمانی تبدیل شده و مشارکت در آن الزام‌آور می‌شود.

• اندازه‌گیری

سازمان‌ها باید توانایی‌ها، رویکردها و نتایج مدیریت دانش را به منظور توجیه هزینه‌های سرمایه‌گذاری اندازه‌گیری نمایند. برنامه‌های مدیریت دانش با سطح بلوغ کمتر، بر شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد و جمع‌آوری معیارهای فعالیت تمرکز دارند. هر چه سطح بلوغ افزایش یابد، سازمان‌ها اندازه‌گیری‌ها را استاندارد و بازگشت سرمایه را محاسبه می‌کنند. در بالاترین سطوح بلوغ، سازمان‌ها اندازه‌گیری‌های مدیریت دانش را با منابع انسانی و نتایج کسب‌وکار مرتبط می‌نمایند.

۴. مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات

آخرین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات است. این معیار با سنجش دو زیرمعیار «مدیریت محتوا» و «فناوری اطلاعات» وضعیت چرخه محتوا و استفاده از ابزارهای فناورانه در راستای استفاده از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش سازمان





ساسان رستم‌نژاد
مدیر توسعه کسب‌وکار



بودجه سازمان‌های مورد مطالعه APQC برای مدیریت دانش

آمار زیر براساس پیش‌بینی ایست که مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، در ماه ژوئن ۲۰۱۵، پیرو بودجه اختصاص داده شده به برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه خود منتشر کرده است:

۱. ۴۸ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را افزایش می‌دهند.
۲. ۳۸ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را تغییری نمی‌دهند.
۳. ۱۴ درصد از سازمان‌ها بودجه مدیریت دانش خود را کاهش می‌دهند.
۴. به طور میانگین بودجه اختصاص داده شده برای مدیریت دانش در این سازمان‌ها معادل ۲۵۰ دلار به ازای ۱ میلیون دلار درآمد و یا ۰.۲۵ درصد از درآمد آنها خواهد بود.
۵. این سازمان‌ها به طور سالانه ۲.۲ میلیون دلار به برنامه‌های مدیریت دانش خود اختصاص می‌دهند.

شرکت ATOS؛ شرکت برتر دانشی سال ۲۰۱۵ اروپا

شرکت بین‌المللی ATOS، یکی از بزرگترین شرکت‌های حوزه خدمات دیجیتالی در سطح جهان، به واسطه تعامل و اشتراک دانش گسترده در سطح شرکت، موفق شد تا جایزه جهانی (MAKE) اروپا را در سال ۲۰۱۵، از آن خود کند. موسسه (Teleos) با همکاری شبکه جهانی دانش از سال ۱۹۹۸ اقدام به برگزاری جایزه جهانی سازمان دانشی برتر به صورت سالانه در سراسر دنیا می‌کند. امروزه جایزه جهانی (MAKE) به عنوان بزرگ‌ترین و معتبرترین مرجع ارزیابی مدیریت دانش محور سازمانی از سال ۱۹۹۸ تا کنون هر ساله و با حضور مستمر هزاران سازمان برتر و در بیش از ۱۰۰ کشور دنیا برگزار می‌شود.

Source: Atos named a winner in the ۲۰۱۵ European MAKE study / official website of atos company

Source: SKILLS AND COMPETENCIES NEEDED TO SUCCEED IN KM
۲۰۱۵ / APQC / June



نقش رسانه‌های اجتماعی در فرآیند مدیریت دانش مشتری (مطالعه موردی شرکت استارباکس)



فرید آقال
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مقدمه

مدت زیادی است که سازمان‌ها مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی مهم در کسب و کار خود می‌شناسند. اما سطح توقع و اولویت‌های مشتریان نیز به طور مداوم در حال افزایش است. لذا به منظور مدیریت این تغییرات لازم است مفاهیم ابتدایی مدیریت دانش که برپایه مخازن دانشی ایستا بنا شده بود، دستخوش تغییر شده و به سمت مفاهیمی همچون مشتری‌محوری و پویایی حرکت کند. سازمان‌ها دریافته‌اند که نیازمند افزایش روابط دوطرفه با مشتریان‌شان هستند و باید بر اساس ترجیحات مشتریان به آن‌ها خدمت‌رسانی کنند. این سطح از خدمت‌رسانی نیازمند مدیریت اثربخش دانش مشتری است. در حقیقت سازمان‌هایی که توانایی مدیریت اثربخش دارایی‌های دانشی مشتریان‌شان را دارند و می‌توانند دانش جدیدی را با همکاری مشتریان‌شان خلق کنند، سازمان‌هایی هستند که در میان رقبای خود دارای مزیت رقابتی می‌باشند.

امروزه یکی از زمینه‌های جذاب در تحقیقات مدیریت دانش، مدیریت دانش مشتری است و شامل استراتژی‌های مدیریت دانشی است که مربوط می‌شود به مدیریت دسته‌ای از دانش‌های سازمان که از طریق تعاملات بین سازمان و

مشتریان به‌دست می‌آید.

مدیریت دانش مشتری فرآیندی از کسب، سازماندهی، به‌اشتراک‌گذاری، انتقال و کنترل دانش است که با مشتریان و بهره‌مندی سازمان از نظرات آنان در ارتباط است. مدیریت دانش مشتری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای خاص مشتریان‌شان را شناسایی و در مسیر درست هدایت کنند تا عملکرد بهتری در افزایش رضایت مشتری داشته باشند.

سازمان‌ها برای ایجاد تعامل با مشتریان و کسب نظرات، ایده‌ها، اطلاعات و دانش ارزشمند آن‌ها نیازمند ابزارهای ارتباطاتی مناسب هستند و رسانه‌های اجتماعی به جهت دارا بودن قابلیت‌هایی از قبیل ایجاد جذابیت برای کاربران، ابزار مناسبی برای تشویق مشتریان به تسهیم دانش با یکدیگر و با سازمان هستند. فضای باز و خواص اشتراک اطلاعاتی که در رسانه‌های اجتماعی وجود دارد، کاربران و محتوا را به یکدیگر متصل و فضا را برای بهره‌مندی از استراتژی مدیریت دانش مشتری محور و پویا آماده می‌کند. هم‌چنین رسانه‌های اجتماعی باعث می‌شوند تعاملات سازمان با مشتریان که در سه دسته دانش از مشتری، دانش برای مشتری و دانش درباره مشتری جای می‌گیرند به نقطه اوج خود برسند. بر اساس تعاریف علمی، رسانه‌های اجتماعی شامل



شناخته شده و در همان دو ماهه اول راهاندازی بیش از ۴۱۰۰۰ پیشنهاد در آن ثبت شد.

استارباکس دانش برای مشتری را از طریق این وبسایت و با اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره ایده‌های در حال بازبینی، بازبینی شده، در انتظار شروع و شروع شده در اختیار مشتریان می‌گذارد. اطلاع یافتن مشتری از اینکه استارباکس واقعا به نظرات وی دقت می‌کند و برای آن ارزش قائل می‌شود باعث افزایش وفاداری وی به استارباکس می‌شود. دانش از مشتری نیز به طور عمده از نظرات و ایده‌های مشتریان درباره محصولات و خدمات فروشگاه‌ها دریافت می‌شود. استارباکس حتی درباره چیدمان داخلی و دکوراسیون فروشگاه‌ها نیز از مشتریان نظرخواهی کرده و مطابق نظرات و ایده‌های آن‌ها رفتار می‌کند. همچنین تمامی ایده‌های ثبت شده در خصوص محصولات جدید را در معرض دید کاربران سایت می‌گذارد تا آن‌ها را ارزیابی کنند و به آن‌ها رای دهند سپس ایده‌ای که بیشترین نظر و یا رای مثبت را به خود اختصاص داده باشد را اجرایی می‌کند و از این طریق دانش درباره ذائقه مشتریان خود را بدست می‌آورد.

استارباکس همچنین از رسانه‌های دیگری مانند توییتر، فیسبوک و نرم‌افزار مکان یاب فورسکوئر نیز بهره می‌برد. در توییتر از ترکیب عکس و متن استفاده کرده و دانش لازم برای مشتریان درباره محصولات جدید، کمپین‌ها و رویدادها را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد و به آن‌ها اطلاع‌رسانی می‌کند. فورسکوئر یک نرم‌افزار پرتعداد مکان‌یاب است که کاربران خود را قادر می‌سازد تا نزدیک‌ترین مکان‌های مورد علاقه خود را بیابند. استارباکس از این رسانه به منظور ایجاد دانش برای مشتریان خود استفاده می‌کند و

مجموعه‌ای از خدمات آنلاین هستند که از تعاملات اجتماعی میان کاربران حمایت می‌کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا مخازن اطلاعاتی آنلاین را با همکاری یکدیگر بسازند، جستجو کنند، به اشتراک بگذارند و مورد ارزیابی قرار دهند. رسانه‌های اجتماعی، گروهی از برنامه‌های کاربردی اینترنتی هستند که بر اساس نظریات "وب ۲" ایجاد شده‌اند و به کاربران امکان تولید محتوا و تبادل آن را می‌دهند. این رسانه‌ها، کاربران را از خوانندگان غیرفعال محتوا به ایجادکنندگان و منتشرکنندگان فعال محتوا تبدیل کرده و نقش آن‌ها را بسیار پررنگ‌تر کردند.

مطالعه موردی شرکت استارباکس

استارباکس یک فروشگاه زنجیره‌ای بین‌المللی در زمینه فروش انواع نوشیدنی و قهوه است که در سال ۱۹۷۱ در واشنگتن تاسیس شد. استارباکس از زمان تاسیس تاکنون پیشرفت چشمگیری داشته است و هم‌اکنون دارای ۲۳۰۰۰ واحد فروش در بیش از ۶۰ کشور دنیا است.

مدیران استارباکس در سال ۲۰۰۸ در پاسخ به عملکرد ضعیف مالی خود تصمیم گرفتند از رسانه‌های اجتماعی استفاده کنند. هدف آن‌ها پیروزی در رقابت بین‌رقبای خود در حوزه غذا و نوشیدنی از قبیل مک دونالد و دانکینس بود. آن‌ها با اعتقاد بر اینکه مشتریان ناراضی می‌توانند بدون در میان گذاشتن مشکلاتشان با مدیریت مجموعه به رقبای ملحق شوند، استفاده از رسانه‌های اجتماعی را به عنوان وسیله‌ای برای ارتباط با مشتریان مورد استفاده قرار دادند. موفقیت این تلاش زمانی مشخص شد که وبسایت "MyStarbucks-Idea" به عنوان کاربرپذیرترین رسانه اجتماعی سال ۲۰۰۸



277 ideas

— BROUGHT TO LIFE —

ideas
LAUNCHED
PER YEAR



More than
150,000
ideas submitted over
the past five years



2,000,000
votes have been cast on
My Starbucks Idea - more
than the last mayoral
election in Chicago



Idea #3
Free Wi-Fi
7,500

Starbucks in the
U.S. and Canada have
Wi-Fi that can be
accessed with just
one click and no cost

**New
Flavors**



Idea #144
**Mocha
Coconut
Frappuccino**



Idea #275
**Hazelnut
Machiatto**



Idea #233
**Pumpkin Spice
Latte VIA**



Idea #19
Free Birthday Treat
100,000
customers celebrated their birthday with a
free treat over just **2 days last March 2-3**

Idea #1
Splash Sticks
Keeping clothes
cleaner for the
past 5 years



Idea #34
Happy Hour



San Fernando, California is
the happiest city with the most
Frappuccinos created during
Frappuccino Happy Hour

Idea #202
**Mobile Payment
Through Drive Thrus**

Now you can just **roll
down your window and
use your phone** to enjoy
your favorite cup of coffee



Idea #128
Cake Pops

More than
5,800,000
cake pop treats enjoyed
each year; with Friday
being the most popular day



More is happening every day. **17 ideas launched so far this year!** Keep the ideas coming.

استارباکس به واسطه ایجاد روابط دوطرفه با مشتریان توانست به سرعت به نیازهای متفاوت آنها پاسخگو باشد و ضمن نگه داشتن مشتریان قبلی، مشتریان وفادار جدیدی نیز بیابد. هم اکنون فروشگاههای زنجیره‌ای استارباکس در سراسر جهان به مشتریان خود خدمت‌رسانی می‌کنند و به مشهورترین برند در زمینه نوشیدنی و قهوه تبدیل شده‌اند.

رویدادهای روزمره از قبیل تخفیف‌ها و محصولات جدیدی که در یک مکان خاص ارائه می‌شوند را به مشتریان اطلاع‌رسانی می‌کند. افراد با جستجوی هر مکان در این رسانه امتیاز کسب می‌کنند و به نشان‌های گوناگون می‌رسند. استارباکس از این قابلیت برای ارائه تخفیف‌هایش استفاده می‌کند و براساس نشان‌های مختلف، تخفیف‌هایی به مشتریان ارائه می‌کند.





زینب سنجری‌پور
کارشناس ارشد مدیریت دانش

آغاز سخن

ساسان رستم‌نژاد متولد آذرماه در شهر تهران است. مدرک لیسانس مهندسی صنایع خود را از دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب گرفته است و به واسطه علاقه‌ای که به مباحث مشاوره کسب‌وکار داشته در سال ۱۳۹۰ وارد رشته مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران شد و کارشناسی ارشد خود را در این رشته دریافت کرد. در هفت سال اخیر در زمینه مشاوره تحصیلی و مشاوره مدیریت در حوزه‌های مدیریت دانش، تعالی سازمانی، مدیریت برند، تحقیقات بازاریابی و مباحثی از این قبیل مشغول به فعالیت بوده است و در حال حاضر مدیریت واحد توسعه کسب و کار شرکت مشاوران توسعه آینده را بر عهده دارد. در ادامه دقایقی پای صحبت ایشان نشستیم و تجربه ۷ ساله ایشان در زمینه مشاوره را برای شما بازگو می‌کنم.

کمی از سوابق کاریتان بگویید

از زمانی که در مقطع کارشناسی مشغول به تحصیل بودم همواره دنبال این بودم که در کنار تحصیل فعالیت‌های جنبی هم داشته باشم. اقدامات بسیار خوبی در انجمن علمی مهندسی صنایع و کمیته کیفیت دانشکده فنی و مهندسی واحد تهران جنوب انجام دادیم که تجارب ارزشمندی از آن دوران بدست آوردم. در زمینه کار هم باید عرض کنم که اولین تجربه کاری من که به نوعی ورودم به دنیای کسب‌وکار بود، ایجاد واحد مشاوره تحصیلی در دبیرستان پیشرو، بر مبنای پروپوزال ارائه شده به همراه دو تن از دوستانم به مدیران این دبیرستان بود. کار تدریس ریاضیات دبیرستان و همچنین دانشگاهی را نیز از همان زمان به موازات آن شروع کردم. البته پیش از این موضوع، حدود ۲ سال قبل‌تر، با شرکت های NisCERT و DAS که از (Certification Body) های ISO



در بحث سازمانی، سازمان‌ها با تولید محصول سعی در کسب درآمد دارند اما برای اینکه بتوانند توسعه و بهبودی را داشته باشند طبیعتاً بحث یادگیری، رشد و دانش را مورد توجه قرار دهند و مدیریت دانش سازمانی را می‌توان یکی از معدود راه‌حل‌هایی سازمانی دانست که به خوبی می‌تواند به توسعه و بهبود در سازمان‌ها کمک کند. مدیریت دانش در واقع چتری است که باعث می‌شود سازمان‌ها در طول حیات خود از قطره قطره تجربیات و اندوخته‌هایشان در فرایندهای کاری سازمان مجدداً استفاده کنند که چرخ را از نو اختراع نکنند.

چگونه شد به مشاوران توسعه آینده پیوستید؟

همانطور که عرض کردم علاقه من به حوزه مشاوره مدیریت و به طور خاص حوزه مشاوره مدیریت دانش، باعث شد تا زمانی که به فکر جدایی از مجموعه نیک تدبیر افتادم، مشاوران توسعه آینده را در میان تعداد نسبتاً زیادی از گزینه‌هایی که داشتم، انتخاب کنم. از ابتدای ورودم به مشاوران توسعه آینده، سعی کردم با دیدگاه توسعه‌ای به حوزه کاری خودم نگاه کنم به همین جهت، سعی در برقراری ارتباط با بزرگان و متخصصان مدیریت دانش دنیا از طریق شبکه‌های اجتماعی و غیره نمودم؛ همچنین مطالعات شخصی خودم را در زمینه مدیریت دانش افزایش دادم و به منظور معرفی شرکت مشاوران توسعه آینده به کسانی که با ما آشنا نبودند، کانال «مشاوران مدیریت دانش ایران» را در تلگرام و کانال «شرکت مشاوران توسعه آینده» را در آپارات، ایجاد کردم. زمانی که به مجموعه مشاوران پیوستم به عنوان مدیر پروژه و کارشناس ارشد پروژه‌ها مشغول شدم و بعد از گذشت یک سال، با اعتمادی که مدیران شرکت به من کردند، مسئولیت توسعه کسب و کار را عهده دار شدم.

نظرتان در مورد فضای کاری در مشاوران توسعه آینده چیست؟

فضای کاری در یک شرکت را می‌توان به دو بخش قسمت کرد. بخش نخست شرایط فیزیکی مانند سبک تفکیک فضاهای کاری، نوع تجهیزات و نوع چیدمان را شامل می‌شود که این مهم در مجموعه مشاوران به خوبی طراحی و پیاده شده است. بخش دوم مربوط به شرایط روحی و روانی فضای کاری می‌شود که با توجه به وجود روابط دوستانه در بین اعضای شرکت که منجر به ایجاد فضایی پویا، شاد و صمیمی شده است و همچنین اعتماد متقابل که بین مدیران و پرسنل وجود دارد و اینکه تعامل بین اعضا حرف اول را می‌زند، از این لحاظ نیز مجموعه مشاوران نمره خیلی خوبی می‌گیرد و به خوبی توانسته این فضای مثبت را بین اعضای شرکت نهادینه کند.

بودند به عنوان نماینده برگزاری کارگاه‌های سیستم‌های مدیریتی آنان، همکاری می‌کردم ولی این اقدام بیشتر حال و هوای دانشجویی داشت و خودم به عنوان کار جدی به آن نگاه نمی‌کنم. در زمان خدمت سربازی به فعالیت‌های آموزشی و تدریس ادامه دادم و پس از پایان دوران خدمت، در شرکت نیک تدبیر آویژه به عنوان کارشناس پروژه‌های مشاوره مدیریت مشغول به فعالیت شدم. در همان سال هم در مقطع ارشد پذیرفته شدم. حدود سه سال در زمینه‌های مختلف حوزه مشاوره مدیریت تجارب ارزشمندی کسب کردم و پروژه‌های متعددی در زمینه‌های تعالی سازمانی، مستندسازی، مدیریت برند، تحقیقات بازار و... اجرا نمودیم.

چرا مشاوره مدیریت را به عنوان حوزه کاری خود انتخاب نمودید؟

مهم‌ترین علت انتخاب حوزه مشاوره مدیریت، ویژگی‌های فردی و اخلاقی خودم بود. چرا که همیشه دغدغه توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی و بهبود را داشته‌ام و احساس می‌کنم مشاوره مدیریت به عنوان حرفه کاری، توانسته تا به الان به این علاقه ذاتی پاسخ بدهد.

و چرا مدیریت دانش را برگزیدید؟

من به هر موضوعی، از دو منظر فردی و سازمانی نگاه کنم و در انتخاب حوزه مدیریت دانش به عنوان حرفه شغلی نیز به این نگاه متعهد بوده‌ام. از منظر نگاه فردی، بحث توسعه مهارت‌های فردی همواره برای من مطرح بوده، زیرا افراد به عنوان یک سیستم پویا، ورودی‌هایی را دریافت می‌کنند و بر اساس آن رشد می‌کنند و در این فرایند نیازمند بهبود و توسعه می‌باشند و این بهبود، زمانی کارا و اثربخش خواهد بود که از تجربیات شخصی خود و دیگران در توسعه مهارت‌هایشان که منجر به توسعه عرض زندگیشان می‌شود، به خوبی بهره ببرند و مبحث مدیریت دانش شخصی به خوبی بیان‌کننده این نگاه است.



ساسان رستم نژاد از نگاه مشاورانی‌ها؟!

فرید آقالر: ساسان در هر زمان و در هر حالی خوش اخلاق است، سخت‌ترین کارها را آسان می‌گیرد و شروع می‌کند به کار کردن تا بالاخره به یک نتیجه‌ای برسد. انگیزه و پشتکارش قابل تحسین است و از وقتی مدیریت توسعه کسب و کار شرکت مشاوران توسعه آینده را بدست گرفته شاهد تحول چشمگیری در رویکردهای بازار شرکت هستیم. روحیه فعال، انگیزه بالا و خوش خلقی از روحیات مهم وی است و باعث می‌شود هر کسی از کار کردن در کنارش لذت ببرد.

فرید مظفری: به نظر من مهم‌ترین ویژگی شخصیتی ساسان، تلاش برای به روز بودن و توسعه فردی خودش هست. معمولاً سعی می‌کند از خیلی از مباحث مرتبط با شناخت خودش و محیط اطرافش غافل نماند و همین کار باعث شده که کارش را با علاقه و شناخت انتخاب کرده و از آن لذت ببرد. می‌توان گفت که در انجام کار خیلی دیر ناامید می‌شود و شروع به انجام کار می‌کند، حتی اگر روش انجام کار مبهم باشد. روابط اجتماعی خوبی دارد و سعی می‌کند با همکارها صمیمی باشد. همین باعث می‌شود وقتی با وی کار می‌کنید حس خوبی از کار تیمی داشته باشید.

آذر صداقت: از زمانی که افتخار همکاری با آقای مهندس رستم‌نژاد را در شرکت مشاوران توسعه آینده دارم. بسیار فعال، مسئول، اهل مطالعه هستند و با تمام انرژی اهداف سازمانی و شخصی خودشان را دنبال می‌کنند. در کنار همه خصوصیات خوبی که دارند، دو تا مشخصه خاص هم دارند: قد ۱ متر و ۹۰ سانتی‌متر و تکیه کلام‌های خاصشان. امیدوارم در آینده خیلی نزدیک شاهد موفقیت‌های چشمگیر ایشان باشیم.



وظایف واحد توسعه کسب و کار در مشاوران توسعه آینده چیست؟

وظایف اصلی این واحد به طور خلاصه به صورت زیر است:

- برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی توسعه بازار برای مشتریان جدید
- تجزیه و تحلیل بازار برای شناخت فضای رشد جدید
- تحلیل جذابیت‌ها، نیازها و فرصت‌های بازار برای ایجاد ارزش‌های جدید برای مشتریان و ارائه راهکارهای مؤثر در این راستا
- گسترش فرصت‌های جدید در کسب‌وکار، تجاری کردن آنها و افزایش سود حاصل از رشد کسب‌وکار جدید

آینده مشاوران توسعه آینده را چگونه می‌بیند؟

به نظر من، شرکت مشاوران توسعه آینده به عنوان نخستین شرکتی که به صورت تخصصی در زمینه ارائه خدمات مشاوره مدیریت دانش کار خود را در سال ۱۳۸۳ آغاز کرد، می‌تواند با تکیه بر مزیت رقابتی خود که همان نگاه تخصصی به مدیریت دانش بوده است، جریان ساز اقدامات نوآورانه در این حوزه باشد و به ارائه خدمات نوین در حوزه کاری خود بپردازد.

ساسان رستم نژاد خارج از شرکت چگونه اوقات خود را می‌گذرانند؟

من علاقه زیادی به کتاب خواندن دارم و همیشه یک کتاب خوب که اصطلاحاً جوباش را پس داده و توسط بزرگان توصیه شده، در کیفم دارم. نقطه اوج کتابخوانی بنده سال ۹۳ بود که آخر سال که حساب کردم دیدم تقریباً در هر دو هفته یک کتاب حدود ۳۰۰ صفحه‌ای را خوانده بودم!

یکی دیگر از علایقم موسیقی است. این علاقه ریشه در کودکی و نوجوانی بنده داره. پدرم دستی در شاعری و آواز خواندن دارند و هم‌چنین برادر بزرگم زمانی که حدود ۱۰ سال داشتم سنتور می‌زدند و من هم از روی دست ایشان و بدون کلاس رفتن و دانستن نت، سنتور زدن را یاد گرفتم. این علاقه باعث شد تا به خواندن آواز علاقه پیدا کنم و امروزه طوری شده که زمانی که می‌خواهم وارد جمعی از دوستان یا اقوام بشوم، از قبل چند قطعه را آماده می‌کنم چون می‌دونم باید بخوانم. به طور کلی در آینده نزدیک فراگیری موسیقی را به عنوان یکی از کارهای جدی زندگیم، دنبال می‌کنم. سفر رفتن و دیدن دنیا و خصوصاً ایران، از دیگر علایقم است و ایران‌گردی را به واسطه سفرهای شخصی و همچنین کاری، تقریباً خوب بدان پرداختم، ولی بعد دوم را هنوز موفق نشدم مثل بعد اول به پیش ببرم.





سارا کرمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت تغییر یک رویکرد ساختاریافته برای حمایت از افراد در سازمان ارائه می کند تا از وضعیت کنونی شان به وضعیت آتی گذار یابند.

سه سطح از مدیریت تغییر ۱. مدیریت تغییر فردی

با اینکه مقاومت افراد در برابر تغییر، یک واکنش فیزیولوژیکی و روانشناسی طبیعی است، اما ما انسان ها مخلوقاتی سازگار و انعطاف پذیر هستیم. هنگامی که در مراحل مختلف تغییر مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیریم، می توانیم به طرز شگفت آوری با تغییرات پیرامون خود سازگار شویم. مدیریت تغییر فردی مستلزم شناخت شیوه تجربه تغییر در افراد و آنچه که آنها برای تغییر موفق نیاز دارند، می باشد. همچنین به شناخت آنچه که به افراد کمک می کند تا گذار موفقی در تغییر داشته باشند نیز نیاز است؛ از قبیل اینکه افراد به شنیدن چه پیام هایی و از زبان چه کسی نیاز دارند، زمان بهینه برای آموزش یک مهارت جدید به یک

هنگامی که سازمان شما پروژه یا راهکاری را جهت بهبود عملکرد آغاز می کند، افراد فرصت هایی را به چنگ آورده و یا موضوعاتی اساسی را مطرح می کنند. این دست پروژه ها اغلب مستلزم تغییراتی هستند؛ تغییراتی در فرایندها، نقش های شغلی، ساختارهای سازمانی و استفاده از تکنولوژی. هرچند، در واقع این کارکنان سازمان شما هستند که در نهایت باید تغییر کنند تا وظایف شغلی خود را به سرانجام برسانند. اگر این افراد در مراحل تغییرات شخصی خود ناموفق باشند، این راهکارها با شکست مواجه خواهند شد. اگر کارکنان تغییرات مورد نیاز برای انجام راهکارها را پذیرفته و با تغییرات سازگار شوند، آنگاه نتایج مورد انتظار حاصل از پروژه ها محقق خواهند شد.

مدیریت تغییر چیست؟

مدیریت تغییر خط مشی است که نحوه آماده سازی، مجهز کردن و حمایت از افراد جهت سازگاری موفق با تغییرات را فراهم می کند تا موفقیت سازمانی حاصل گردد.





استراتژیک، ساختاری، تکنولوژیکی و عملیاتی هستند. مدیریت دانش به نوعی تمامی این تغییرات را دربرمی گیرد، که این موضوع علت اهمیت داشتن یک استراتژی جامع و کامل برای مدیریت تغییر هنگام پیاده سازی راهکارهای مدیریت دانش را نشان می دهد. عدم وجود یک استراتژی مدیریت تغییر، یکی از دلایل شکست اجرای مدیریت دانش در سازمان است.

دانش در سازمان توسط افراد جذب می شود، در نتیجه سازمان برای تغییر افرادی که بخشی از آن هستند، باید بر روی نیازهای لازم در راستای تغییر رفتاری تمرکز نماید. یک استراتژی مدیریت تغییر اثربخش باید جنبه های رفتاری افراد را به آنها نشان داده و ایشان را برای پذیرش تغییر برانگیزاند. بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیقات پیشین، معرفی فناوری جدید تاثیر بسیاری بر سازمان، زندگی کاری و رفتار کارکنان دارد. پروژه های مدیریت دانش نیز سازمان ها را دچار تغییر می کنند؛ مطرح نمودن یک راهکار مدیریت دانش مستلزم تغییر روند کاری روزمره، رفتار و اغلب فرآیندها و ساختارهای سازمانی است. از سوی دیگر کارکنان اغلب در مقابل تغییر مقاومت می کنند، زیرا آنها به فرآیندهای رایج کاری و رفتاری خود، خو گرفته اند.

ارتباط مدیریت دانش و مدیریت تغییر

دانش منبعی ارزشمند برای توانمند ساختن سازمان ها در جهت نوآوری و رقابت است. این دانش در میان کارکنان و همچنین از طریق حس همجواری میان آنان به وجود می آید. فرایند مدیریت دانش شامل خلق دانش، ارزشیابی دانش، ارائه دانش، توزیع دانش، و کاربرد دانش است. برای تبدیل دانش به یک کالای سرمایه ای، سازمان ها باید در جهت ایجاد تعادل میان فعالیت های مدیریت دانش بکوشند. ولی موانع متعددی بر سر راه خلق و به کارگیری دانش در سازمان ها وجود دارد. وظیفه مدیریت دانش آن است که این

فرد چه موقع است، نحوه همراهی با افراد جهت نشان دادن رفتارهای جدید چیست، و اینکه چه چیزهایی باعث نهادینه شدن تغییر در کار افراد می شود. مدیریت تغییر فردی وابسته به قوانین روانشناسی و علم اعصاب است تا از چارچوب های عملی برای تغییر فردی استفاده کند.

۲. مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان

اگرچه تغییر در سطح افراد سازمان رخ می دهد، اما اغلب اداره تغییر در تک تک افراد برای تیم پروژه غیرممکن است. مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان گام ها و دستورالعمل هایی را در سطح پروژه ارائه می دهد که از صدها یا هزاران نفر از افرادی که تحت تاثیر پروژه هستند حمایت کند. مدیریت تغییر درون سازمانی در مرحله اول شامل شناسایی گروه ها و افرادی است که به دلیل آغاز پروژه تغییر، خود به تغییراتی نیاز دارند. در مرحله بعد برنامه ای تنظیم می کند تا از اطلاع رسانی، رهبری، مربی گری و آموزش افراد تحت تاثیر پروژه تغییر اطمینان حاصل نمایند. تحولات فردی موفق باید مهمترین نقطه تمرکز فعالیت ها در مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان باشد.

مدیریت تغییر با نگاهی به درون سازمان مکملی برای مدیریت پروژه شماسست. مدیریت پروژه نسبت به مورد پذیرش واقع شدن، سازگاری و به کارگیری راهکار پروژه شما اطمینان حاصل می نماید.

۳. مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی

مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی یک شایستگی محوری سازمانی است که تمایز رقابتی و توانایی سازگاری اثربخش با دنیای دائم در حال تغییر را فراهم می کند. یک قابلیت مدیریت تغییر با نگاه برون سازمانی در نقش ها، ساختارها، فرایندها، پروژه ها و شایستگی های رهبری سازمان نهادینه شده است. فرآیندهای مدیریت تغییر به طور منسجم و اثربخش در راهکارهای سازمانی به کار می رود، رهبران دارای مهارت هایی هستند تا تیم خود را در راستای اهداف مدیریت تغییر راهنمایی کرده و کارکنان نیز توجیه شده اند که برای موفقیت در پروژه تغییر چه سوالاتی بپرسند.

نتیجه نهایی یک قابلیت مدیریت تغییر با دیدگاه برون سازمانی این است که افراد هرچه سریع تر و بهتر تغییر را پذیرفته، و سازمان ها قادرند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ داده، راهکارهای استراتژیک را پذیرفته، و سریعاً با فناوری های جدید منطبق شوند. به گونه ای که کمترین اثر را بر بهره وری آنها داشته باشد. این قابلیت اتفاقی بدست نیامده، و مستلزم یک رویکرد استراتژیک برای نهادینه سازی مدیریت تغییر در سراسر سازمان است.

اهمیت مدیریت تغییر در مدیریت دانش

تغییرات سازمانی شامل یک یا چند مورد از تغییرات

موانع را شناسایی و برای برطرف کردن آن‌ها چاره‌اندیشی کند.

شرکت تلکام ویژن اندونزی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین استقرار نرم‌افزار مربوطه چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های مدیریت تغییر طراحی نمود تا تضمین‌کننده اجرای موفق مدیریت دانش در شرکت باشد. این چارچوب عمدتاً متمرکز بر تفکر سیستمی، نظریه پذیرش فناوری و مدل مدیریت تغییر کرت-لویین است.

تفکر سیستمی راهی برای فکر کردن همچون یک سیستم است که نگاهی کل‌نگر به پیرامون خود دارد. تفکر سیستمی همچنین می‌تواند ابزاری برای یافتن الگوها و روابط میان سیستم‌های فرعی بوده و تغییر یا تقویت الگوها به‌منظور رسیدن به نتایجی خاص را آموزش دهد. مفهوم اصلی در تفکر سیستمی تفکر رو به عقب و طراحی سازمان است که باید با توجه به آینده مورد نظر سازمان تطابق یابد. تفکر سیستمی در گام اول با استفاده از یک روش ساده و کارا و تمرکز بر پیامدهای مطلوب به فرایند حل مسائل پیچیده کمک کرده و در گام بعدی با تفکر رو به عقب تعداد روش‌هایی که جهت دستیابی به اهداف مورد نیاز است را شناسایی می‌کند. فازهای انجام شده در تفکر سیستمی شامل محیط، خروجی‌ها، بازخورد، ورودی‌ها و دستاوردهای عملیاتی است.

کرت-لویین یک مدل سه مرحله‌ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فرایند تغییر را توصیف می‌کند. قبل از بررسی هر مرحله بهتر است که مفروضات این مدل را مطالعه کنیم.

۱. فرایند تغییر صورت نمی‌گیرد مگر آنکه انگیزشی

برای تغییر وجود داشته باشد.

۲. فرایند تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است.

۳. افراد، کانون تغییرات سازمانی هستند.

۴. مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت.

۵. تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است.

مراحل:

- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می‌کند.
- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد.
- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش‌ها تغییر یافته با شیوه‌های عادی انجام کارهایشان پایدار می‌شود.

چارچوب استراتژی‌های مدیریت تغییر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در تلکام ویژن

شرکت تلکام‌ویژن جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، برای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی استراتژی‌های مدیریت تغییر را با توجه به شرایط شرکت تدوین نمود. شکل ۱ گام‌های تدوین استراتژی مدیریت تغییر این شرکت است. تفکر سیستمی، ماتریس SWOT، نقاط کلیدی موفقیت، روش آنالیز SKEPTIC و مدل پذیرش فناوری جهت تدوین استراتژی‌های مدیریت تغییر پیشنهاد شده‌اند. تئوری سه‌مرحله‌ای کرت-لویین برای گروه‌بندی استراتژی‌های به‌دست آمده طی این سه مرحله ارائه شده که مدیریت

خروجی	ابزارها	فرایند
فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان	آنالیز SKEPTIC	تجزیه و تحلیل محیط آتی
اهداف	کارکردهای مدیریت دانش	تعیین اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش
KPI	آنالیز عوامل کلیدی موفقیت	تدوین معیارهای موفقیت
نقاط ضعف و قوت سازمان	مدل پذیرش فناوری	تحلیل وضعیت موجود سازمان
استراتژی‌های SWOT	ماتریس SWOT	تدوین استراتژی‌های مدیریت تغییر
استراتژی‌های مدیریت تغییر	مدل سه‌مرحله‌ای لویین	تطبیق استراتژی‌های مدیریت تغییر
استراتژی‌های مدیریت تغییر اولویت بندی شده	فرایند تحلیل سلسله مراتبی	اولویت‌بندی استراتژی‌های مدیریت تغییر

شکل ۱. چارچوب استفاده شده برای تدوین استراتژی‌های مدیریت تغییر جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش

اهداف	شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI)	عوامل کلیدی موفقیت (CSF)
راه‌اندازی سیستم مدیریت دانش برای جمع‌آوری اطلاعات و دانش پردازش شده توسط کارکنان برای کمک به فرایند یادگیری در شرکت	- تعداد دانش‌های ارائه شده در سیستم مدیریت دانش؛ - تعداد کاربران در سیستم مدیریت دانش؛ - مدت زمان جستجوی دانش در سیستم مدیریت دانش؛ - ارزش عملکرد کارکنان بر اساس فعال بودن در سیستم مدیریت دانش	- رهبری و حمایت مدیریت ارشد - فرهنگ‌سازی در شرکت جهت تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش - انگیزش کارکنان با استفاده از سیستم‌های پاداش دهی - اجتماعی‌سازی، آموزش سیستم مدیریت دانش
تسهیل ارتباطات و بحث گروهی با اثربخشی بیشتر	- تعداد دانشکاران فعال در مباحث مدیریت دانش - تعداد موضوعات مطرح در حوزه مدیریت دانش - نوع پست دانشکاران در بحث‌های گروهی - ارزیابی عملکرد کارکنان	- رهبری و حمایت مدیریت ارشد - فرهنگ‌سازی در شرکت جهت تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش - انگیزش کارکنان با استفاده از سیستم‌های پاداش دهی - اجتماعی‌سازی، آموزش سیستم مدیریت دانش
تسهیل کشف و یافتن فرایند دانش جدید با هر هدفی	- تعداد دانش‌های جدید مطرح شده در سیستم مدیریت دانش - تعداد انواع دانش جدید تولید شده در سیستم مدیریت دانش - تعداد دانش‌های جدید به‌کارگیری شده در شرکت.	- رهبری و حمایت مدیریت ارشد - اجتماعی‌سازی، آموزش سیستم مدیریت دانش - انگیزش کارکنان با استفاده از سیستم‌های پاداش دهی

موضوع، نیازهای سازمانی و مصاحبه‌های صورت گرفته با بخش IT، اهداف مدیریت دانش مشخص شده و بر این اساس فرایندهای مدیریت دانش مورد نیاز: کشف دانش، کسب دانش، و به‌اشتراک‌گذاری دانش طراحی شدند.

با شناسایی اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش، شرکت باید سنجه‌ها و عوامل کلیدی موفقیت را نیز جهت ارزیابی این اهداف تدوین نماید. که KPIها و CSFها به عنوان عوامل تعیین‌کننده در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی شدند.

در مرحله بعد جهت ارزیابی وضعیت کنونی سازمان از منظر مدیریت دانش، بر اساس تفکر سیستمی شرایط داخلی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. که این کار از طریق مصاحبه با مدیران ارشد در بخش‌های مختلف و توزیع پرسشنامه انجام شد. مصاحبه‌ها با هدف شناسایی دیدگاه‌های مدیران درباره پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام شد و محورهای مطرح شده در پرسشنامه نیز شامل دیدگاه مدیران، فرهنگ و زیرساخت‌های سازمان و فناوری بود. برای سنجش بر اساس مدل پذیرش فناوری، میزان مقاومت در برابر پذیرش تکنولوژی جدید مورد تجزیه و تحلیل قرار

می‌تواند در راستای اجرای مدیریت دانش از آنها استفاده کند. فرایند تحلیل سلسله مراتبی نیز برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از منظر برنامه‌ریزی و زمانبندی استفاده شده است.

بر اساس رویکرد تفکر سیستمی، شرکت تلکام ویژن اندونزی در زمان تصمیم‌گیری جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص کرد که زمان آغاز طرح، طی دو سال آینده بوده و حدوداً ۵ سال به طول خواهد انجامید. این بازه دو ساله جهت انجام تحقیقاتی برای انتخاب واحد متولی مناسب در سازمان، بررسی زیرساخت‌های فناوری مورد نیاز و علل نیاز به مدیریت دانش در نظر گرفته شد. به این منظور مصاحبه‌هایی صورت گرفته که عوامل متعددی از جمله وضعیت اجتماعی-جغرافیایی، رقابت، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی، فناوری و منظر مشتری مورد بررسی قرار گرفت. این تحقیقات مرحله اول چارچوب یعنی بررسی فرصت‌ها و تهدیدها و تحلیل آینده مطلوب مورد نظر برای سازمان را در بر می‌گیرد.

مرحله بعدی اهداف و معیارهای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را تعریف می‌کند. با توجه به مرور ادبیات

گرفت. این پرسشنامه‌ها در میان ۷۱ تن از ۱۲۱ کارمند این شرکت توزیع و جمع‌آوری شد.

با بررسی تحلیلی شرایط داخلی و کنونی شرکت، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و با بررسی وضعیت آتی و مطلوب سازمان فرصت‌ها و تهدیدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت شناسایی خواهند شد. جدول ۱ اهداف و سنجه‌های موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

در ادامه پس از تحلیل شرایط بیرونی و درونی شرکت و تعریف اهداف و سنجه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، بحث تدوین استراتژی‌های مدیریت تغییر مطرح می‌شود. برای توسعه استراتژی‌های مدیریت تغییر، تحلیل SWOT به کار رفته که بدین وسیله نقاط قوت و ضعف با بررسی وضعیت درونی و فرصت و تهدیدها با بررسی وضعیت بیرونی شرکت مشخص شده‌اند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

پس از آن که استراتژی‌های مدیریت تغییر با استفاده از تحلیل SWOT تدوین شد، بر اساس مراحل مدیریت تغییر لاین با شرایط سازمان منطبق می‌شوند. و در نهایت با توجه

به اولویت‌های مطرح در سازمان این استراتژی‌ها رتبه‌بندی خواهند شد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از چارچوب پیشنهادی در شرکت تلکام ویژن اندونزی، سه استراتژی مهم جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ارائه شد که عبارتند از:

۱. در مرحله خروج از انجماد: مهمترین استراتژی، تقویت حمایت مدیریتی و بهبود درک مزایای مدیریت دانش برای تمامی ذینفعان در شرکت است؛ به طوری که شهرت بیشتر شرکت در عموم را تضمین نماید.

۲. در مرحله گذار و تغییر: مهمترین استراتژی تخصیص وقت کافی برای آموزش و یادگیری است، که به منظور آموزش کارکنان در سیستم مدیریت دانش باید مطابق با شرایط سازمانی باشد.

۳. در مرحله انجماد: مهمترین استراتژی استقرار خط مشی‌هایی است که بین قوانین شرکت تناسب برقرار کرده و همچنین نمایندگانی را برای اجرای موفق فرایندهای مدیریت دانش تخصیص دهد.

جدول ۲. استراتژی‌های مدیریت تغییر شناسایی شده برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

نقاط ضعف		نقاط قوت	
۱. اجتماعی‌سازی فعالانه سیستم مدیریت دانش به طوری که اجرا و بهره‌برداری از مدیریت دانش با موفقیت همراه بوده و بر شهرت شرکت تاثیر مثبتی داشته باشد. ۲. اطمینان از اینکه فرایندهای مدیریت دانش و اهداف دارای دقت کافی و مطابق با نیازهای شرکت بوده است. ۳. نظارت و ارزیابی استفاده از سیستم مدیریت دانش به طوری که استقرار مدیریت دانش با موفقیت همراه بوده و در نهایت بر عملکرد کارکنان اثرگذار باشد.		۱. تقویت حمایت مدیریتی و بهبود درک مزایای مدیریت دانش برای تمامی ذینفعان شرکت و تحقق شهرت بهتر در عموم؛ ۲. ایجاد یک سیستم مدیریت دانش با کیفیت، جذاب و کاربر پسند؛ ۳. استقرار یک فرهنگ و زیرساخت مدیریت دانش در سازمان که باعث ارتقاء سطح کیفی سازمان جهت سازگاری بیشتر با فرصت‌های پیش رو در آینده خواهد شد.	
۱. استقرار خط مشی‌هایی که قوانین شرکت را متناسب کرده و دفاتر متولی که به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش کمک خواهد کرد. ۲. انگیزش کارکنان برای کمک به یکدیگر با استفاده از سیستم مدیریت دانش ۳. تخصیص وقت و آموزش کافی به طوری که هماهنگ با شرایط شرکت بوده و استفاده از سیستم مدیریت دانش را به کارکنان آموزش دهد.		۱. ایجاد یک سیستم مدیریت دانش مبتنی بر وب به طوری که دسترسی به آن برای تمامی کارکنان میسر باشد ۲. بهبود و حفظ اعتماد کارکنان به مدیریت دانش به طوری که مشارکت حداکثری کارکنان را به دنبال داشته باشد ۳. ارتقاء مهارت‌های IT و استفاده از سیستم مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی در مقابل رقبا	



KM World ۲۰۱۶: کنفرانس مدیریت دانش و راهکارهای سازمانی (۲۰۱۶)
تاریخ و محل برگزاری: هتل JW Marriott، Washington، ۱۴-۱۷ Nov ۲۰۱۶
موضوع اصلی: بهره‌برداری از مدیریت دانش؛ افراد، فرآیندها و فناوری
برگزارکننده: شرکت Information Today

معرفی

می‌سازد و سازمان‌هایی که تعامل خوبی میان اعضای خود و دیگر سازمان‌ها برقرار کرده‌اند، قادرند مرزهای پیشرفت را درنوردند و بقای خود را تضمین کنند. رویداد امسال KM World: هک کردن افراد، فرآیندها و ابزار مدیریت دانش، به دنبال یافتن شیوه‌های جدید برای حمایت از به‌اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی پشتیبان KM است. یکی از ویژگی‌های تیم‌ها و گروه‌های کاری در دوران جدید، سازمان‌دهی و انسجام خودبه‌خودی و کارکرد متقابل میان واحدهای سازمانی است. از دیگر اهداف کنفرانس امسال، استفاده از فرآیند و فناوری به منظور ترویج همکاری میان این‌گونه تیم‌های کاری است تا بدین‌ترتیب سازمان خروجی‌های ملموس، نوآوری‌های باز، بهبود مستمر و واکنش سریع و انعطاف‌پذیر نسبت به تغییر را به‌دست آورد.

محورهای کنفرانس

- یادگیری و اطلاع از اقدامات در حال انجام در خط مقدم مدیریت دانش
- تسهیل جریان اطلاعات و دانش
- به دست آوردن دانش دربارهٔ ایجاد سازمانی قدرتمند
- تعامل با همکاران و متخصصان
- کاوش در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی سازمانی
- بهبود تکسئومی (طبقه‌بندی) و مدیریت محتوا

واژهٔ هک و هک کردن، بیشتر در جامعهٔ مشتاقان و متخصصان فناوری شناخته شده است. اما KM World ۲۰۱۶، این مبحث را از سرفصل‌های آنان قرض گرفته و به دنبال هک کردن مدیریت دانش است. بدین معنا که کنفرانس ۲۰۱۶ مدیریت دانش و راهکارهای سازمانی، قصد دارد موردها، ایده‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتی که در فرآیندها و فناوری مدیریت دانش به‌کار گرفته می‌شود را تغییر داده، به گونه‌ای که موجب تعامل و مشارکت بیشتر اجتماع در فعالیت‌های مدیریت دانش شود. سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر و تحول‌اند و ساختارهای خود را از حالت سلسله‌مراتبی به مسطح تغییر می‌دهند، شیوه‌های خلاقانه و نوآورانه را تشویق می‌کنند و تلاش دارند تا نظر مخاطبان خود را به روش‌های مختلف جلب کنند و با استفاده از فناوری، ارتباط و اتصال کارکنان خود را تسهیل نموده و روش‌های جدید و هیجان‌انگیز را برای تبادل دانش به‌کار گیرند.

امروزه سازمان‌ها به منظور موفقیت در دنیای رقابت، باید وقایع را از چشم‌اندازها و دیدگاه‌های مختلف ببینند، سریع تصمیم بگیرند و انعطاف‌پذیر باشند و قادر باشند به آسانی دانش خود را انتقال داده و به اشتراک بگذارند. همچنین باید بتوانند حجم عظیم داده‌ها را پردازش نموده و با مشتریان و جوامع هدف خود، به شکلی مثبت و سازنده تعامل نموده و آنان را به مشارکت تشویق نمایند. بنابراین پلتفرم‌ها، فرآیندها و برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی باید به موقع به این رویدادها پاسخ داده و رضایت مشتری را برآورده سازند. فرهنگ سازمانی افراد را در نوآوری و تحول سازمان توانمند



عالیه سلیمیان
کارشناس ارشد مدیریت دانش

برای بینش عمیق‌تر فراهم می‌شود. کافه دانشی ابزاری برای اشتراک دانش ضمنی است که می‌تواند در تیم‌های کاری، انجمن‌های خبرگی برای کمک به تسهیل یادگیری و دستیابی به یک درک عمیق‌تر از طریق بحث و گفتگو بکار گرفته شود.

فرایند اجرای کافه دانشی بصورت زیر است:

ابتدا تسهیل‌گر جلسه برای حاضرین در جلسه هدف از این گردهمایی را توضیح می‌دهد و در ادامه موضوع جلسه را بیان می‌کند. این موضوع بصورت کلی خواهد بود، به عنوان مثال موانع اشتراک دانش در سازمان چه هستند. در ادامه افراد به گروه‌های پنج نفری تقسیم‌بندی می‌شوند و بر روی موضوع مورد نظر به مدت ۳۰-۶۰ دقیقه بحث و گفتگو می‌کنند. سپس افراد گرد هم می‌آیند و نتایج حاصل از بحث گروهی را بیان می‌کنند. تعداد بهینه افراد برای اجرای کافه دانشی ۱۵ الی ۵۰ نفر است. زمانی که تعداد حاضرین

در شماره پیشین مجله به این نکته اشاره شد که سازمان‌ها متناسب با نیازها و شرایط خود، ابزارهای مختلفی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش 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 تاثیرگذار است و چهار ابزار استاد-شاگردی، مرور پس از اقدام، خبره‌یاب و بازی‌سازی معرفی شدند. در ادامه بحث و در این شماره، چهار ابزار دیگر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌شود.

کافه دانشی (Knowledge café)

کافه دانشی روشی برای بحث و گفتگوی گروهی برای به اشتراک گذاشتن و توسعه دادن افکار و بینش می‌باشد. در کافه دانشی با کنار گذاشتن هر گونه قضاوتی، فرصتی



در جلسه کافه دانشی پایین باشد، می‌توان هر ۱۰ الی ۱۵ دقیقه با جابجایی افراد میان گروه‌ها، خروجی بحث و گفتگو را بهبود بخشید.

الگوبرداری (benchmarking)

الگوبرداری روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان اندازه‌گیری و اصلاح کنند. این روش با فراهم‌سازی چارچوبی برای سازمان‌ها که به وسیله آن فعالیت‌های بهترین سازمان مشخص گردیده است و تشخیص وجوه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان شکاف‌های موجود را پر کرد.

الگوبرداری دارای ۴ مرحله است:

۱. **گام برنامه‌ریزی:** براساس تجارب، برنامه‌ریزی مهم‌ترین فاز فرایند الگوگیری است. در این مرحله انتخاب بخش مورد نظر جهت الگوبرداری انجام می‌گیرد. طبعاً این انتخاب براساس استراتژی سازمان و مشکلات موجود است. پس از آن می‌بایست تیم الگوگیری تشکیل شود. شناخت کامل و مستندسازی کاری که باید الگوگیری شود و تشخیص مشکلات و گلوگاه‌ها، معیارهای ارزیابی و شاخص‌های مقایسه در مرحله برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد.
۲. **جستجو:** شناسایی برای بهترین فرایند و جستجو برای پیدا کردن سازمان‌هایی که عملکرد بهتری دارند در این

۳. **مشاهده:** هدف اصلی از این گام، مطالعه فرایندهای سازمان پیشرو و دستیابی به شناخت کاملی از آن‌هاست که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات دارد.
۴. **تجزیه و تحلیل اطلاعات:** هدف اصلی در این فاز تعیین تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب است. در این مرحله می‌بایستی علل ریشه‌ای این اختلاف شناسایی شده و عوامل آن مورد بررسی دقیق قرار گیرند. برای این کار می‌بایست اطلاعات را به درستی دسته‌بندی کرد. بیش‌ترین تاکید روی اطلاعات مفید است. پس از آن با پردازش اطلاعات فواصل موجود شناسایی شده و علل اصلی شکاف‌های موجود تشخیص داده می‌شود.
۵. **تطبیق:** بدان معنا که سیاستی که براساس آن عمل الگوبرداری انجام شده است می‌بایستی موردپذیرش قرار گیرد. هدف اصلی از این کار ایجاد تحول و بهبود است. پس از آن می‌بایست طرح اجرایی را تهیه و سپس آن را پیاده‌سازی کرد.

کمک همکار (Peer Assist)

کمک همکار یک جلسه و یا کارگاه تسهیل‌یافته می‌باشد که همکاران از تیم‌ها و یا سازمان‌های مختلف، تجربیات،



شبکه اجتماعی سازمانی (Enterprise social network)

شبکه اجتماعی سازمانی متمرکز بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات اجتماعی در میان کارکنان است که از طریق نرم‌افزار شبکه اجتماعی تسهیل می‌شود. نرم‌افزار شامل اصلاحاتی برای اینترنت سازمان و سایر پلتفرم‌های کلاسیک می‌باشد که توسط سازمان‌های بزرگ برای سازماندهی ارتباطات آن‌ها، تعامل و سایر جوانب اینترنت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

طبق پژوهش‌های صورت گرفته چیزی در حدود ۳-۵ درصد بازگشت بر روی شبکه اجتماعی حاصل شده است و اثربخشی بازاریابی و فروش تا حد زیادی بهبود یافته است. شبکه اجتماعی سازمان اشتراک دانش را در کنار ارتباطات سازمانی بهبود می‌بخشد و با تشکیل تیم‌های مجازی حول یک موضوع، زمان حل مساله را کاهش می‌بخشد. امروزه نرم‌افزارهای شبکه اجتماعی دارای قابلیت‌هایی مانند ویکی، فروم، مدیریت عکس و ویدئو، ارسال پیام، تقویم کاری، تشکیل انجمن، صفحه پروفایل اعضا و ... می‌باشند که ارتباطات سازمانی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این با امکان متصل شدن مشتریان و شرکای سازمان، ارتباطات سریع‌تر و کاراتر برون سازمانی و کسب دانش از ذی‌نفعان بیرونی سازمان فراهم شده است.

دانش و بینش خود را با تیمی که حول مساله و چالشی درخواست کمک نموده، به اشتراک می‌گذارند.

با شناسایی چالش، افراد خارج از تیم برای کمک گرفتن شناسایی می‌شوند. افراد می‌بایست در حوزه موضوع مورد نظر دارای تجربه باشند و می‌توان از ابزارهایی مانند اینترنت سازمان، خبره‌یاب برای جستجو و یافتن افراد با مهارت و تجربیات مرتبط استفاده نمود.

تکنیک کمک همکار زمانی مفید خواهد بود که:

- واحد کسب و کار با چالشی روبروست که سایر همکاران قادر به ارائه تجربیات و بینشی در آن زمینه باشند.
- تنوع دیدگاه‌های بیرونی (بیرون از تیم) طیف گزینه‌ها را افزایش دهد.

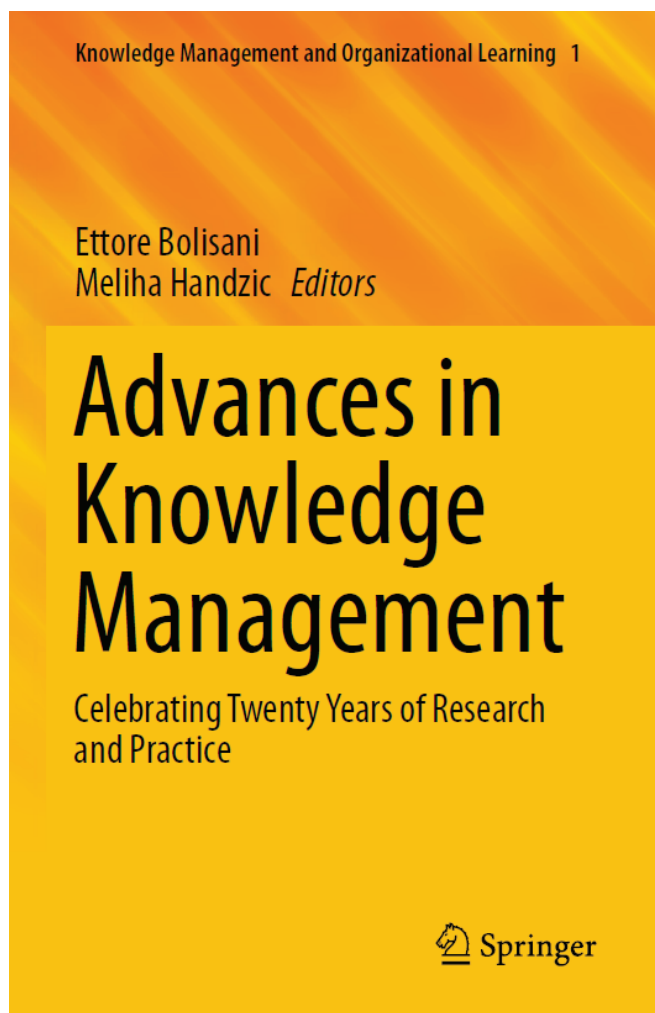
بطور سنتی، کمک همکار برای تعاملات رو در رو طراحی شده است، اما وبینارها، فناوری جلسات مجازی امکان برگزاری آنلاین کمک همکار را فراهم نموده است.

زمانی که کمک همکار با گروه بزرگی از افراد برگزار می‌شود نیاز به حضور یک تسهیل‌کننده می‌باشد. تسهیل‌کننده می‌تواند از درون و یا بیرون سازمان انتخاب شود. تسهیل‌کننده با مهارت می‌تواند بحث و گفتگو را جهت‌دهی نماید و دروس کلیدی را استخراج و تمرکز گروه را بر روی موضوع حفظ نماید. زمان جلسه کمک همکار بستگی به موضوع و تعداد حاضرین در جلسه می‌تواند از یک ساعت تا چند روز باشد.





ارژنگ یزدی
کارشناس مدیریت دانش



عنوان کتاب: پیشرفت در مدیریت دانش: تجلیل از بیست سال پژوهش و اقدام

نویسندگان: Ettore Bolisani, Meliha Handzic
Springer Publishing Company, Incorporated © ۲۰۱۵

معرفی

می‌توان گفت «مدیریت دانش» به صورت سیستماتیک، تاریخی و سابقه‌ای حدوداً ۲۰ ساله دارد. با این حال، پیدا کردن ریشه‌ها و خاستگاه دقیق مدیریت دانش در عمل، تقریباً غیر ممکن و شاید بی‌فایده است. مطمئناً این شاخه نوظهور از علم مدیریت، والدین بسیاری دارد. از میان بسیاری از نویسندگان شناخته شده که اغلب زندگی حرفه‌ای خود را وقف مدیریت دانش کرده‌اند، می‌توان به داوینپورت و پروساک، نوناکا و تاکوچی، بونتیس، گرانت، ویگ و اسپندر اشاره کرد. همچنین نویسندگان دیگری (مانند پولانی) وجود دارند که با اینکه جزء دانشمندان و محققان مدیریت دانش طبقه‌بندی نمی‌شوند، به شدت بر این حوزه تأثیر گذاشته به گونه‌ای که هنوز هم آثار آن باقی است. از زمان انتشار آثار اولیه این پیشگامان، کارهای بسیاری انجام شده و مدیریت دانش در حوزه‌های تحقیق و اقدامات عملی، توسعه پیدا کرده است. اگر چه به رسمیت شناختن آن به عنوان یک رشته علمی هنوز مورد بحث است، با این وجود مدیریت دانش، جای خود را در علوم مدیریتی باز کرده است. در خصوص آینده مدیریت دانش نظرات متضادی وجود دارد. به طور خاص برخی منتقدان ادعا می‌کنند مدیریت دانش بستر و دلائل نظری ضعیف و تعاریف مبهمی دارد و از چارچوب تفسیری متناقض و عدم وجود چشم‌انداز مشترک رنج می‌برد و در ماهیت خود یک مبحث میان رشته‌ای و چند رشته‌ای است. دیگران می‌گویند که مدیریت دانش مانند «شراب کهنه در بطری نو» است و ایده‌ها و روش‌های عملی را از نظام‌ها و رویکردهای پیشین مدیریت قرض گرفته و با یکدیگر ترکیب می‌کند و مفهومی جدید خلق نمی‌کند. این گروه از منتقدان تأکید دارند اقدامات عملی مدیریت دانش با وجود سرمایه‌گذاری عظیم توسط شرکت‌ها، درصد بالایی از شکست را به همراه داشته و در اندازه‌گیری منافع و هزینه‌ها نیز با مشکل مواجه است.

عاقلاً نه نیست که انتقادات فوق را دست کم گرفت؛ اما به نظر می‌رسد محبوبیت مدیریت دانش در میان راه‌حل‌های سازمانی به حدی است که آن را از حالت یک «کالای لوکس» و «مد روز» خارج کرده و به یکی از الزامات سازمانی در عصر حاضر بدل می‌کند. طی چند سال اخیر جنبش مدیریت دانش شکل گرفته و توسعه آن به گونه‌ای است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. به عنوان مثال برگزاری کنفرانس‌ها، تدوین کتاب‌ها، مجموعه‌های کتاب و مجلات تخصصی، تشکیل انجمن‌های مدیریت دانش از متخصصان و دانشمندان، مطالعات موردی موفق از سازمان‌هایی که مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده و برای آن سرمایه‌گذاری نموده‌اند و ظهور دانشمندان جدید که به صراحت برچسب مدیریت دانش را یدک می‌کشند، همگی حاکی از اوج‌گیری تفکر مدیریت دانش در میان جوامع و سازمان‌هاست. بنابراین اکنون زمان



مناسبی است برای آن که سؤالات اساسی دربارهٔ حال و آینده مدیریت دانش طراحی و مطرح شود، همانند: «وضعیت فعلی مدیریت دانش چگونه است؟ آیا مدیریت دانش آن گونه که مشوقان آن می‌گویند، واقعاً به یک رشتهٔ تحصیلی بدل شده یا آن طور که منتقدان عقیده دارند، زمان آن فرا رسیده که بحث دربارهٔ مدیریت دانش را کنار گذاشته و به موضوعات جدیدتری بپردازیم؟ به طور کلی، چه کارهایی باقی مانده که پرداختن به آن‌ها باعث تکمیل و بلوغ مدیریت دانش می‌شود؟ محققان، پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت دانش در آینده باید در چه جهت و مسیری حرکت کنند؟» پرداختن به سؤالات فوق، عمده هدف جلد اول از سری کتاب‌هایی است که تحت عنوان «پیشرفت در مدیریت دانش، تجلیل از بیست سال تحقیق و اقدام» منتشر شده است. جلد اول داستان سفر مدیریت دانش به آینده را روایت می‌کند. بحث را از سرآغاز مدیریت دانش آغاز نموده، پویایی حال حاضر آن را آشکار می‌کند و تلاش می‌نماید آن چه در آینده رخ می‌دهد را پیشگویی کند. به طور خاص، جلد ۱ سعی می‌کند روح زمانه و طرز فکر حاکم بر مدیریت دانش کنونی را تسخیر کرده، از پیشرفت‌های آن تجلیل نموده و با خوش‌بینی آینده‌ای روشن برای مدیریت دانش وعده دهد و اطمینان دهد کسانی که مدیریت دانش را با آغوش باز پذیرا شوند، آینده‌ای سرشار از فرصت‌های تحقیقاتی و اقدامات عملی در پیش رو خواهند داشت.

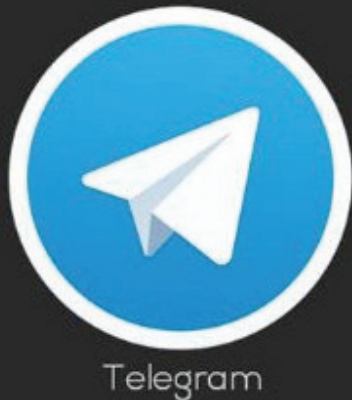
این کتاب مجموعه‌ای ساختارمند از مقالات و نوشته‌های حاصل از تحقیقات و پژوهش‌های اخیر است که توسط اعضای انجمن بین‌المللی مدیریت دانش (IAKM) و همکاران و دانش‌آموختگان آن‌ها و دیگر دانشمندان مجاز گردآوری شده است. کتاب در سه بخش عمده طراحی و تدوین شده که هر یک از آن‌ها دارای سه فصل می‌باشد. کتاب به گونه‌ای سازماندهی شده که امکان می‌دهد هر یک از فصل‌ها به طور مجزا و متناسب با نیاز خواننده انتخاب شوند، ولی توصیهٔ کلی این است که فصل‌های اول تا سوم کتاب حتماً مرور شوند.

بخش اول (part I) نگاهی گذرا به گذشتهٔ مدیریت دانش است. از آنجا که هر کتاب خوب با یک مقدمهٔ جذاب، گیرا و کامل آغاز می‌شود، فصل اول با عنوان «مدیریت دانش: اصول، تاریخچه و روند توسعه»، خواستگاه مدیریت دانش را مورد کنکاش قرار داده و نحوهٔ پیشرفت آن نسبت به کاربردها و ارزش‌های اقتصادی را بررسی می‌کند. فصل دوم با عنوان «مفاهیم و مدل‌های مدیریت دانش»، به بررسی برخی از مهم‌ترین مفاهیم و مدل‌هایی که در خلال سال‌های آغازین مدیریت دانش برای این حوزه توسعه داده شد، می‌پردازد. پژوهش در جهت مدل‌ها و مفاهیم مدیریت دانش در سال‌های گذشته به طور واضح‌تر و مفصل‌تر در فصل سوم با عنوان: «تحلیل توصیفی پژوهش‌های مدیریت دانش در بازه زمانی

۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲» مورد بحث قرار می‌گیرد و نشریات معتبر و برتر مدیریت دانش به شکل توصیفی مطالعه می‌شود. بخش دوم (part II) بر مدیریت دانش در حال حاضر تمرکز دارد. به طور خاص سه فصل بخش دوم کتاب، مدیریت دانش در عمل، شامل: اقدامات، روش‌ها و رویکردهای اتخاذ شده توسط سازمان‌ها را به تصویر می‌کشد. فصل چهارم با عنوان «مدیریت دانش در بخش دولتی: مطالعهٔ موردی در کشور انگلستان» به پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش دولتی می‌پردازد. در فصل پنجم با عنوان «حمایت از مدیران کسب‌وکار به وسیلهٔ مدیریت دانش» نقش مدیریت دانش در پشتیبانی از مدیران کسب‌وکار و تسهیل و بهبود عملکرد تصمیم‌گیری آنان در محیط‌های صنعتی مختلف، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل ششم: «درک و بهبود جعبه‌ابزار تخصصی: انجمن‌های خبرگی به عنوان اصلی‌ترین درس‌آموختهٔ مدیریت دانش»، تأکید اصلی بر اهمیت انجمن خبرگی در یادگیری اجتماعی و انتقال دانش است و انجمن خبرگی را به عنوان یک روش مدیریت دانش به تصویر می‌کشد.

بخش سوم (part III)، به آیندهٔ مدیریت دانش اختصاص داده شده و دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید ارائه می‌دهد. دو فصل اول از بخش سوم، مسائل و چالش‌های عمده‌ای که بر سر راه تحقیقات و اقدامات مدیریت دانش قرار دارد را بر اساس نظر خبرگان مدیریت دانش، مشخص می‌کند. فصل هفتم: «آیندهٔ تحقیقات در مدیریت دانش: نتایج حاصل از مطالعهٔ شبکهٔ جهانی تحقیق دانش»، چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های آیندهٔ مدیریت دانش را از طریق نظرسنجی جهانی از دانشگاهیان و مجریان مدیریت دانش، ارائه می‌دهد. فصل هشتم با عنوان «مجریان مدیریت دانش باید انتظار چه آینده‌ای را داشته باشند و نیازهای آنان چیست؟ از دیدگاه شخصی»، نظرات شخصی یک محقق برجستهٔ مدیریت دانش در خصوص انتظارات از مدیریت دانش و آیندهٔ آن را منعکس می‌کند. فصل آخر با عنوان «تسل بعدی مدیریت دانش: مدل‌های ارزیابی بر اساس نقشهٔ دانش» مدلی جدید از ارزیابی مدیریت دانش را پیشنهاد می‌دهد که نشان می‌دهد مسیر پیش‌روی مدیریت دانش در آینده چیست و چگونه باید به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کرد.

در کل می‌توان گفت که این کتاب به مجریان مدیریت دانش کمک می‌کند تا راه‌حل‌های جدید طراحی کرده و راه‌کارهای خود را توسعه دهند به گونه‌ای که دارایی‌های نامشهود خود را به نتایج و خروجی‌های ملموس تبدیل نمایند. با توجه به انبوه محققان و مجریانی که به شکلی منسجم و با روشی سیستماتیک با یکدیگر همکاری می‌کنند، این کتاب تضمین می‌کند که علم مدیریت دانش، همچنان به تکامل و بلوغ خود ادامه خواهد داد.



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

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>

