

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۱۲
اسفند ۱۴۰۰



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

اسفند ۱۴۰۰ || شماره ۱۲

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا

مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری

دبیر اجرایی و طراح || مهسا ذاکری دانا

صفحه آرا || زهرا صدری

شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵

گروه نویسندگان

- | | |
|-----------------|------------------|
| زهرا اسکندری | لیلا شهیدزاده |
| سیروس آقاییار | همت اله شیخرباطی |
| حامد چینی فروش | بهروز طویلی |
| ساسان رستم‌نژاد | مجید دشتی |
| احمد سپهری | فاطمه حیدری |
| زهرا صدری | پریا پارسایی |
| اردلان لک | محبت راستگویان |
| محدثه لطفی | علیرضا سالک مقدم |
| مهسا ذاکری دانا | محدثه صادقی |
| شیرین هیاریان | اکبر خدابخشی |
| کیمیا سکاکی | محمد جوادی |

دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

کلیه حقوق مادی و معنوی این مجله متعلق به گروه مشاوره مدیریت دانش می‌باشد.
استفاده از مطالب منتشر شده با ذکر منبع بلامانع است.

هر روزتان نوروز؛ نوروزتان پیروز

«پس از آن که جمشید، اهریمن را شکست می‌دهد، دوباره شادی و برکت به سرزمین ایران باز می‌گردد و خشک‌سالی از بین می‌رود. مردم بعدها این روز را به «نوروز» یا «روز نوین» نام‌گذاری کردند و با کاشتن جو در تشت، این جشن باستانی را جاودانه کردند»

در اوستا، یکی از قدیمی‌ترین کتاب‌های ایران باستان، از فردی به نام جمشید یاد شده که از قدرت فره ایزدی برخوردار بوده است. جمشید با دستور اهورا مزدا شروع به مقابله با اهریمن می‌کند؛ چراکه اهریمن در آن زمان خسارات زیادی از جمله قحطی و خشک‌سالی به بار آورده بود.



آنچه در این شماره می‌خوانید



ساسان رستم‌نژاد

هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار در مدیریت دانش

۲

حامد چینی فروش

بهبود سازمان، به شرط چاقو

۹

مجید دشتی - فاطمه حمیدی

موانع تحقق مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

۱۲

زهرا صدری

روندهای در حال تغییر مدیریت دانش

۱۹

محدثه لطفی

چرا باید از داستان‌سرایی برای انتقال دانش استفاده کنیم؟

۲۳

اردلان لک

آیا تکنولوژی انسان را بیکار می‌کند؟

۲۸

علیرضا سالک مقدم - محدثه صادقی

ارتباط بین بیگ دیتا و مدیریت دانش

۳۲

مهسا ذاکری دانا

ارتباط بین مدیریت تغییر و مدیریت دانش

۳۹

محبت راستگویان

نرم‌افزار دوست‌داشتنی مدیریت دانش

۴۴

آنچه در این شماره می‌خوانید

لیلا شهیدزاده- همت اله شیخ رباطی- بهروز طویلی

نقش مدیریت دانش در ارتقا میزان تولید واحد پلی اتیلن سنگین پتروشیمی بندرامام

۴۷

سیروس آقاییار - اکبر خدابخشی

نقش مهارت‌های شنیداری در تعامل کارکنان

۵۳

آناهیتا صفاجو

نقش مدیریت دانش در توسعه نوآوری سازمانی

۶۰

محمد جوادی

مدیریت دانش در صنعت مخابرات (تلکام)

۶۹

پریا پارسایی

چرا مدیریت دانش در صنایع معدنی مهم است؟

۸۶

شیرین هیاریان

مزایای استفاده از ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش

۸۹

کیمیا سکاکی

مؤلفه‌های مدیریت دانش در فرایند همکاری

۹۵

زهرا اسکندری

دسترسی خارجی به سیستم مدیریت دانش؛ فرصت یا تهدید!

۹۹

احمد سپهری

مدیران از جان مدیریت دانش چه می‌خواهند؟

۱۰۴



احمد سپهری

سر دبیر

سرمقاله

دسترسی به دانش روز، مطالعه مقالات جدید و معتبر و الگوبرداری از تجربیات سازمان‌های موفق در حوزه مدیریت دانش کمک بسیار زیادی به سازمان‌ها می‌کند تا مسیر اقدامات خود را درست طراحی کنند. ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا تلاش می‌کنیم تا قدم کوچکی در این راستا برداشته و به علاقه‌مندان مدیریت دانش در کشور یاری رسانیم.

طی دو سال گذشته، رسالت این نشریه تخصصی افزایش آگاهی و اشاعه مفاهیم، رویکردها و کارکردهای مدیریت دانش در میان مشاوران و مدرسان مدیریت دانش، راهبران و متولیان مدیریت دانش سازمان‌ها، دانشکاران، دانشجویان و کلیه علاقه‌مندان این حوزه در سطح کشور بوده است. همکاران ما در تیم تولید مجله تخصصی مدیریت دانش و نوآوری دانا امسال نیز سال پرکاری را سپری کردند. ماحصل تلاش ما در سالی که گذشت تدوین حدود **۱۰۰ مقاله تخصصی** در قالب ۶ شماره مجله و ۱ شماره ویژه‌نامه بود که در آن آخرین تجربیات و دستاوردهای داخلی و بین‌المللی مدیریت دانش و نوآوری را با علاقه‌مندان این حوزه به اشتراک گذاشتیم.

در تدوین محتوای این نشریه تخصصی علاوه بر همکاران گروه مشاوره مدیریت دانش دانا، مشاوران و متخصصان حوزه‌های مختلف سازمانی، اساتید محترم دانشگاه و مدیران برخی سازمان‌های کشور ما را همراهی کردند که صمیمانه از آن‌ها سپاسگزاریم. نرخ بازدید مجله دانا در هر شماره رشد چشمگیری نسبت به شماره پیشین دارد و این نوید بخش حرکت در مسیر درست است. امید داریم در سال آینده نیز شما مخاطبان فرهیخته ما را همراهی کنید و با ارائه نظرات خود ما را در بهبود ساختار و محتوای این مجله تخصصی یاری نمایید.



انگیزش در مدیریت دانش

هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار در مدیریت دانش

موضوع انگیزش و در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و معنوی برای افرادی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان فعالیت می‌کنند، همیشه یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال چالشی‌ترین دغدغه‌های مدیران ارشد سازمان بوده است. بسیاری از مدیران ارشد اعتقاد دارند که کارکنان سازمان باید قدم اول را بردارند و با مشارکت خودشان در حوزه مدیریت دانش، مدیران را ملزم کنند که از سازوکارهای انگیزشی استفاده کنند و در مقابل نیز برخی از کارکنان سازمان‌ها اعتقاد دارند که مدیران ارشد باید با طراحی و پیاده‌سازی سازی راهکارهای انگیزشی مناسب، شور و اشتیاق مشارکت در حوزه مدیریت دانش در کارکنان را افزایش دهند.



هر دو رویکرد مطرح شده، در جایگاه خود قابل بررسی است. در مورد اینکه کدام رویکرد صحیح تر است، می توان ساعت ها بحث کرد، ولی در این مطلب می خواهم در زمینه موضوعی جذاب با عنوان هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار» که آقای دن آریلی در کتاب نابخردی های پیش بینی پذیر مطرح کرده است مطالبی را بیان کنم. با توجه به تجارب پیاده سازی راهکارهای مدیریت دانش در سازمان های مختلف طی سال های گذشته، احساس می کنم که این موضوع می تواند راهگشای مناسبی برای طراحی نظام انگیزشی اثربخش در حوزه مدیریت دانش باشد.



هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار

برای مراسم عید شکرگزاری مهمان مادرزن عزیزتان هستید و او سفره هفت رنگی برای شما تدارک دیده است! بوقلمون سرخ شده و طلایی رنگ، استیک و سایر موارد مقتضی با تمام مخلفات، سفره ای چشم نواز که آب از دهان همه راه انداخته است!

از آن سوی میز درحالی که نگاهی محبت آمیز به مادرزن خود می کنید، بلند می شوید و دست در جیب خود می کنید و از صمیم قلب می گوئید «مامان جان برای این همه عشق و محبتی که در تدارک این شام به کار برده اید، چه قدر باید بپردازم؟» درعین حال که سکوتی بر جمع حکم فرما می شود، یک مشت اسکناس در دست خود تکان داده، ادامه می دهید: «فکر می کنید ۴۰ دلار کافی باشه؟ نه بذار بکنمش ۵۰ دلار!»

مادر همسرتان با چهره ای برافروخته میز غذا را ترک می کند؛ خواهرزنتان نگاهی غضب آلود به شما می افکند و دخترش به احتمال زیاد می زند زیر گریه. به این ترتیب جشن شکرگزاری سال آینده را با یک بسته غذای منجمد در جلو تلویزیون خواهید گذراند!

این وسط چه اتفاقی افتاد؟ چرا یک پیشنهاد پرداخت مستقیم، چنین گندی به آن مهمانی زد؟ طبق نظر مارگارت کلارک، جادسن میلز و آلن فیسک، پاسخ این است که همه ما، در آن واحد در دو دنیای متفاوت زندگی می‌کنیم؛ یکی دنیای هنجارهای اجتماعی و دیگری دنیای هنجارهای بازار. هنجارهای اجتماعی، دربردارنده درخواست‌های دوستانه افراد از یکدیگر است: «به کمکی می‌کنی این میزو ببریم اون ور؟»، «میشه بیای با هم لاستیک ماشینو عوض کنیم؟».

هنجارهای اجتماعی در ذات اجتماعی ما و نیازمان به بودن در این جامعه تنیده شده است. آن‌ها صمیمانه و مبهم‌اند؛ تلافی فوری و جبران آنی در دستور کار نیست و لازم نیست در لحظه، لطف طرف مقابل را جبران کرد. شاید کمک کنید و مبلمان همسایه‌تان را جابه‌جا کنید؛ ولی این بدان معنا نیست که او هم باید بلافاصله بیاید به منزل شما و مبلمان شما را جابه‌جا کند؛ مانند باز کردن در برای دیگری است، برای هردوی شما مایه لذت است و جبران آنی موردنظر نیست.

دنیای دیگر که تحت حکمرانی قواعد و هنجارهای بازار است، به‌کلی متفاوت است. هیچ صمیمیت و ابهامی در آن وجود ندارد. تبادلات، کاملاً مشخص و واضح است؛ حقوق‌ها، دستمزدها، اجاره‌بها، نرخ بهره، هزینه‌فایده و مانند آن. وقتی که هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار را در مجاری جدا از هم نگاه داریم، طنین زندگی، خوش‌الحان و گوش‌نواز خواهد بود. وقتی که هنجارهای اجتماعی و بازار در هم تلاقی کنند، سونامی دردسر سربرمی‌آورد.

۳ آزمایش درزمینه هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار

آزمایش اول: دایره و چهارضلعی

چند سال پیش، دن آریلی و جیمز هیمن، استاد دانشگاه سنت توماس، تصمیم گرفتند به بررسی اثرات هنجارهای اجتماعی و بازار دست بزنند. در آزمایشی که برای انجام این بررسی تدارک دیدند، در سمت چپ صفحه‌نمایش کامپیوتر، یک دایره نمایش داده می‌شد و در سمت راست، یک چهارضلعی. از شرکت‌کنندگان خواسته شد که با استفاده از موس، دایره را بگیرند و بکشند روی چهارضلعی. وقتی که دایره با موفقیت بر روی چهارضلعی قرار می‌گرفت محو می‌شد و یک دایره دیگر سر جای قبلی آن در سمت چپ صفحه پدیدار می‌شد. از شرکت‌کنندگان خواسته شده بود که هرچه می‌توانند دایره‌های بیشتری را به درون چهارضلعی بکشند و تعداد دایره‌هایی را که آن‌ها به درون چهارضلعی می‌کشیدند طی ۵ دقیقه اندازه گرفته شد.

برخی از شرکت‌کنندگان برای شرکت در این آزمایش کوتاه‌مدت ۵ دلار دریافت کردند. به آنان گفته می‌شد که در پایان ۵ دقیقه، کامپیوتر به آنان هشدار می‌دهد داد و آنان باید آزمایشگاه را ترک کنند. از آنجایی که به آن‌ها پول پرداخته شده بود، انتظار می‌رفت هنجارهای بازار را حین انجام آن کار مدنظر قرار دهند و طبق آن عمل کنند. شرکت‌کنندگان گروه دوم نیز با همین دستورالعمل‌ها و وظایف روبه‌رو بودند؛ با این تفاوت که پاداش آن‌ها به مراتب کمتر بود (۵۰ سنت برای یک آزمایش و ۱۰ سنت برای یکی دیگر). گروه سوم هم بود که برای آنان این کار به عنوان درخواستی اجتماعی مطرح شده بود. به شرکت‌کنندگان در این گروه هیچ پاداشی پرداخت نمی‌شد؛ حرفی هم از پول به میان آورده نشد، صرفاً یک لطف بود که از آن‌ها تمنا شده بود.

گروه‌های مختلف تا چه اندازه تلاش کردند؟ آن‌هایی که ۵ دلار گرفته بودند به‌طور میانگین ۱۵۹ دایره را روی چهارضلعی کشیده بودند و افرادی که ۵۰ سنت گرفته بودند، به‌طور میانگین ۱۰۱ دایره را روی چهارضلعی کشیده بودند. مطابق انتظارات، پول بیشتر، شرکت‌کنندگان را به انگیزه بیشتر و کار بیشتر واداشته بود؛ اما در مورد شرایط بدون پول چه طور شد؟ نتایج نشان داد که اعضای گروه سوم، هر یک به‌طور میانگین ۱۶۸ دایره را روی چهارضلعی کشیده بودند؛ به عبارت دیگر، شرکت‌کنندگان در شرایط بدون پول، سخت‌تر و پرتلاش‌تر از زمانی که پول می‌گرفتند، کار کرده بودند!

آزمایش دوم: ارائه خدمات رایگان به بازنشستگان

نمونه‌های فراوانی می‌توان آورد که نشان می‌دهد افراد برای آرمان، سخت‌تر تلاش می‌کنند تا برای پول. به عنوان مثال چند سال پیش، انجمن بازنشستگان ایالات متحده آمریکا از برخی وکلا پرسید که آیا حاضرند به بازنشستگانی که در مضیقه مالی هستند خدمات ارزان‌تری ارائه کنند؟ (به عنوان مثال چیزی در حدود ۳۰ دلار در ساعت). پاسخ تمام وکلا منفی بود. در ادامه او از وکلا پرسید که آیا حاضرند به بازنشستگان خدمات رایگان بدهند؟ در اوج ناباوری پاسخ مثبت بود. ماجرا از چه قرار است؟ چه طور ممکن است که صفر دلار از ۳۰ دلار جذاب‌تر باشد؟ وقتی که صحبت از پول به میان می‌آمد، وکلا روی موج هنجار بازار می‌رفتند و آن پیشنهاد را نسبت به دستمزد بازارشان ناچیز می‌یافتند؛ اما هنگامی که پای پول از میان برداشته می‌شد، با انگیزه ایفای نقش در قالب هنجارهای اجتماعی، حاضر شدند که داوطلبانه وقت خود را در اختیار بگذارند. چرا همان ۳۰ دلار را نمی‌گرفتند و خود را داوطلبانی که برای ۳۰ دلار کار می‌کنند نمی‌پنداشتند؟ زیرا وقتی هنجارهای بازار وارد ملاحظات ما شود، هنجارهای اجتماعی، ما را بدرو می‌گویند؛ اما اگر پرداختی را با یک هدیه جایگزین کنیم چه وضعیتی روی خواهد داد؟ بی‌تردید مادرخانم شما یک دبه ترشی را با روی باز خواهد پذیرفت!

آزمایش سوم: جریمه مرکز خدماتی کودکان

چند سال پیش، یوری گنیزی، استاد دانشگاه کالیفرنیا و آلدو روستچینی، استاد دانشگاه مینه سوتا، یک مرکز خدماتی کودکان را مورد مطالعه قرار دادند تا ببینند که آیا وضع جریمه برای والدینی که دیر به دنبال کودکانشان می‌آیند، عامل بازدارنده مفیدی است یا نه؟ یوری و آلدو به این نتیجه رسیدند که جریمه نه تنها اثر خوبی بر جای نمی‌گذارد که آثار بلندمدت منفی نیز دربردارد. چرا؟ قبل از وضع جریمه، مربیان و والدین میان خود یک قرارداد اجتماعی درباره دیر رسیدن داشتند؛ بنابراین، اگر والدینی دیر به دنبال کودکانشان می‌رسیدند که گاهی این اتفاق می‌افتاد، حسی ناخوشایند (شرم / گناه) به ایشان دست می‌داد و این حس ناخوشایند، آن‌ها را وامی‌داشت در آینده حواسشان را جمع‌تر کنند؛ اما به محض برقرار شدن جریمه‌ها، مرکز خدماتی کودکان، ناخواسته هنجارهای اجتماعی را با هنجارهای بازاری جابه‌جا کرد؛ اکنون که والدین برای اهمال‌کاری باید پول می‌پرداختند، آن موقعیت را در قالب هنجارهای بازار می‌دیدند و تفسیر می‌کردند. به عبارت دیگر، از آنجایی که داشتند جریمه می‌شدند، می‌توانستند برای زمان رسیدنشان تصمیم بگیرند و معمولاً گزینه دیر رسیدن را برمی‌گزیدند؛ اما اصل ماجرا تازه از اینجا به بعد است. جالب‌ترین بخش ماجرا تنها چند هفته بعد رخ داد؛ هنگامی که مرکز، جریمه‌ها را حذف کرد. حالا دوباره مرکز برگشته بود به هنجار اجتماعی، آیا والدین نیز به هنجارهای اجتماعی بازگشتند؟ آیا آن حس شرم و گناه نیز بازگشته بود؟ به هیچ وجه!



مرز بین هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار

این حقیقت که ما هم در دنیای اجتماعی زندگی می‌کنیم و هم در دنیای بازار، تبعات فراوانی بر زندگی شخصی ما دارد. به کرات پیش می‌آید که نیاز داری برای جابه‌جایی چیزی، کسی کم‌کم کند، چندساعتی مراقب فرزندان ما باشد یا زمانی که در سفر به سر می‌بریم، به منزلمان سرکشی کند یا به گیاهان ما آب بدهد. بهترین راه برای تحریک دوستان و همسایگان برای کمک به ما چیست؟ آیا اسکناس چاره کار است یا احیاناً یک هدیه؟ چه قدر باید باشد؟ یا اصلاً هیچ چیز نباشد؟ سردرآوردن از این موضوع، هرچند مطمئنم خودتان هم به خوبی می‌دانید، چندان آسان نیست؛ علی‌الخصوص وقتی این خطر وجود دارد که یک رابطه به قلمرو بده بستان‌های بازار بغلتد!

هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار در سازمان

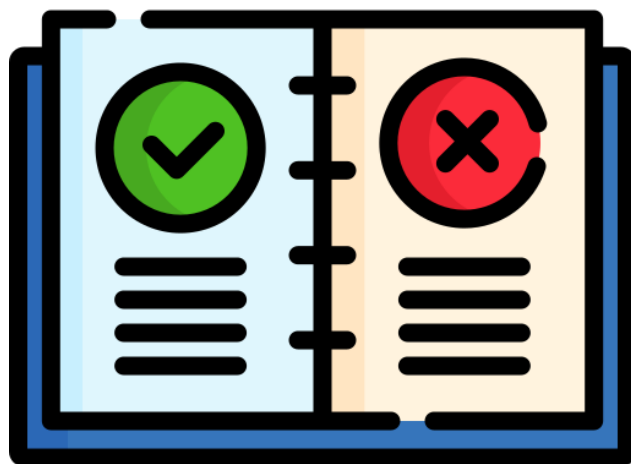
سازمان‌ها هم می‌توانند در مورد چگونگی واکنش‌های کارکنان در برابر هنجارهای اجتماعی و بازاری، خیلی هشیارانه بیندیشند. آیا باید هدیه‌ای به ارزش ۱۰۰۰ دلار به یک کارمند بدهند یا همان ۱۰۰۰ دلار را به صورت نقدی به او بپردازند؟ کدام بهتر است؟ اگر از خود کارمندان بپرسید، غالباً همان ۱۰۰۰ دلار نقدی را به هدیه ترجیح می‌دهند؛ اما هدیه هم ارزش خود را دارد، هدیه تواند به بهبود رابطه اجتماعی بین کارمند و کارفرما منجر شود و از همین رهگذر، منافع بلندمدت را عاید کارمند و کارفرما کند.

به نظر شما چه کسی سخت‌تر کار می‌کند، وفادارتر است و کارش را عاشقانه‌تر دوست می‌دارد، آن‌که ۱۰۰۰ دلار پول دستی می‌گیرد یا کسی که یک هدیه شخصی دریافت می‌کند؟ البته که هدیه یک حرکت نمادین است و مطمئناً کسی برای گرفتن هدیه سر کار نمی‌رود. درواقع اصلاً کسی برای هیچ و پوچ تن به کار نمی‌دهد؛ اما اگر به شرکت‌هایی مانند گوگل نگاه کنید که مزایای بسیار متنوعی را برای کارمندان در نظر می‌گیرند (ازجمله ناهارهای چرب و نرم و رایگان!)، خواهید دید که از رهگذر تکیه بر بعد اجتماعی روابط کارمندکارفرما، چه مقدار حسن نیت جوانه می‌زند و خلق می‌شود. حجم کاری که شرکت‌ها (به‌خصوص استارت‌آپ‌ها) از افراد می‌کشند، وقتی که هنجارهای اجتماعی (از قبیل هیجان ساختن یک‌چیز دوشادوش یکدیگر) قوی‌تر از هنجارهای بازاری (مانند بالا رفتن پایه حقوق، هم‌زمان با بالا رفتن مرتبه شغلی) است واقعاً چشمگیر و قابل‌اعتنا است.

هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار در مدیریت دانش

همان‌طور که در ابتدای این مطلب اشاره کردم، طراحی نظام انگیزشی در حوزه‌های مادی و معنوی موضوعی بس پیچیده و قابل‌تأمل است. بسیاری از سازمان‌ها، تمرکز خودشان را بر ارائه پاداش‌های مادی می‌گذارد و برخی دیگر متمرکز بر تعریف پاداش‌های معنوی هستند و عده‌ای نیز تلاش می‌کنند که حد وسط را بگیرند و حوزه‌های مادی و معنوی را توأمان با هم مدنظر داشته باشد.

با توجه به تشریح موضوع هنجارهای اجتماعی و هنجارهای بازار، می‌توان از کارکردهای این موضوع در تنظیم نظام انگیزشی مدیریت دانش بهره زیادی برد؛ چراکه کارکنان سازمان با توجه به جایگاه شغلی و همچنین سابقه کاری، دغدغه‌های مختلفی دارند و نمی‌توان همه را با یک چشم دید. ممکن است بسیاری از کارکنان سازمان رویکردشان هنجارهای اجتماعی باشد و سازمان با تعریف پاداش‌هایی در حوزه هنجارهای بازار باعث شود که نه‌تنها افراد دارای انگیزه نشوند بلکه انگیزه خود را نیز از دست بدهند؛ چراکه مدل ذهنی آن‌ها را طور دیگری بوده است و سازمان با مدل ذهنی دیگری به اقدامات آن‌ها در حوزه مدیریت دانش پاسخ داده است.



این موضوع ممکن است برعکس نیز باشد و فردی در سازمان با رویکرد هنجارهای بازار فعالیت و مشارکت کند و سازمان چنانچه صرفاً بخواهد با هنجارهای اجتماعی و موضوعاتی از قبیل تقدیر، ارتقا، ترفیع و موضوعات معنوی، پاسخ‌های انگیزشی به فعالیت‌های مدیریت دانشی کارکنان دهد، باعث سوء انگیزش در این قبیل افراد شود.



شاعران و نویسندگان مشهوری همچون ابوالقاسم فردوسی، ابوریحان بیرونی و طبری، جمشید را بنیان‌گذار اصلی نوروز می‌دانند. در روایتی دیگر در شاهنامه آمده است که جمشید در مسیر سفر خود به آذربایجان دستور می‌دهد تخت و تاجی پرزرق‌وبرق برایش تهیه کنند. با تابش خورشید به این تاج زرق‌وبرق‌دار، دنیا سراسر نور می‌شود و به دلیل شادی مردم، «نوروز» به وجود می‌آید.



پیاده‌سازی مدیریت دانش

بهبود سازمان، به شرط چاقو

مدیران و دست‌اندرکاران تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش خصوصی کشور در اندازه سازمانی بزرگ و یا سازمان‌های کوچک و متوسط با موانع متعدد در سازمان خود مواجه هستند. از سویی موانع مربوط به عوامل بیرونی مانند تحریم و محدودیت‌های تأمین مواد و تجهیزات و از سویی دیگر، عوامل داخلی از قبیل مسائل فرایندهای طراحی، تولید، منابع انسانی، مالی، فروش و غیره، دغدغه مدیران سازمان شده است. این مدیران همواره به دنبال اتخاذ راهکارهایی به‌منظور بهبود فرایندهای اصلی و پشتیبان خود هستند. غالباً کارشناسان تصمیم‌ساز، به دلیل ترس از اجرای ناموفق طرح‌های بهبود که نیازمند به‌صرف هزینه بالا نیز هست محافظه‌کارانه برخورد می‌کنند.



آن‌ها به دلیل از دست دادن جایگاه خود و یا نگرانی از عدم حل مسئله در سازمان متبوع خود، با دیده تردید به طرح‌های بهبود نگاه می‌کنند. مدیران اجرایی نیز در خصوص سرمایه‌گذاری زیاد روی پروژه‌های بهبود، به دلیل بار مالی آن‌ها، به آسانی تصمیم نمی‌گیرند؛ به طوری که حتی در مواقعی ترجیح می‌دهند از تصمیم‌گیری اجتناب کنند و با همان مشکلات همیشگی، به مسیر ادامه دهند. فرار به جلو می‌کنند و یا خود را به فراموشی عامدانه می‌زنند و یا امیدوارند بالاخره فرصتی آزاد و مناسب برای اصلاح بیابند. ایده‌آل مدیران میانی سازمان‌ها، تعریف طرح‌های بهبود با کمترین هزینه و بیشترین راندمان و ارزش‌افزوده است. به عبارت دیگر به دنبال متدها و ابزارهایی هستند که این قابلیت را داشته باشد تا با به کارگیری کمترین زمان و صرف هزینه، بتواند خروجی‌های متعدد و ارزشمندی را رقم بزند و به این ترتیب در گزارش‌های خود به مدیران ارشد سربلند شوند. مدیران فعال و دارای دغدغه در سازمان، در روزهای ابتدایی سال که معمولاً کمتر با درگیری‌های اجرایی و حل و فصل مسائل روبه‌رو هستند، دست به «خانه‌تکانی» می‌زنند. به این ترتیب علاوه بر هدف‌گذاری، به آسیب‌شناسی سازمان و تحلیل و یافتن راهکارهای بهبود می‌اندیشند.



مدیریت دانش از مفهوم تا اجرا

مدیریت دانش مانند گوهری است که به درستی از سوی مدیران صنایع کشور شناخته نشده و ارزش آن درک نشده است. با مرور ادبیات «مدیریت دانش»، فلسفه وجودی آن، به مدیریت سرمایه‌های فکری ارجاع داده می‌شود.

این موضوع درست است؛ اما همین پدیدارشناسی، در کاربست «مدیریت دانش»، آن را محدود کرده است. در حال حاضر عموماً، مفهوم مدیریت دانش بیشتر توسط مدیریت منابع انسانی و در سازمان‌های بزرگ دولتی کشور مطرح است جایی که بنا دارند تا به الزامات بالادستی پاسخ دهند و یا با هدف مدیریت سرمایه‌های دانشی خود طرح مدیریت دانش را در سازمان خود تعریف می‌کنند. هرچند این موضوع از نگاه منطقی درست به نظر می‌رسد، اما باعث می‌شود در برخی مواقع این تصور را به وجود آورد که مدیریت دانش ابزاری برای مدیریت منابع انسانی است. درحالی‌که «مدیریت دانش»، ابزار بهبود سازمانی است و در هر گستره و هر شکلی از سازمان قابلیت اجرا و پیاده‌سازی دارد.

این ابزار بهبود سازمانی، با تکیه بر مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، یعنی افراد دانشی، تلاش می‌کند تا مسائل سازمانی را حل کند و ویژگی مهم آن در ایجاد ارزش و بهبود سازمانی، اتکا قابل‌توجه به درون سازمان است و از همه مهم‌تر، بسیار کم‌هزینه و درعین‌حال دارای ارزش‌افزوده بسیار زیاد است. به این ترتیب، فارغ از ماهیت کاری سازمان که خدمت محور است یا تولید محور، بزرگ است یا کوچک، امکان شناسایی مسائل و حل مشکلات در بیشتر بخش‌های سازمانی، به کمک تکنیک‌های مدیریت دانش فراهم است. در تجربیات اجرایی بارها شاهد بوده‌ام که چگونه به‌کارگیری درست تکنیک‌های مدیریت دانش، توانسته، از سختی بار کاری بکاهد و یا از هزینه‌های زیادی را صرفه‌جویی کند و یا منتج به سود و درآمدزایی بیشتر سازمان شود.

مدیرانی که در سال پیش رو به دنبال دیدن نتایج ملموس از طرح‌های بهبود هستند می‌توانند به‌طور جدی‌تر به مقوله مدیریت دانش، به مثابه ابزار بهبود عملکرد سازمان، توجه کنند. ابزاری که مانند اهرم عمل می‌کند و باینکه نیاز به کمترین سرمایه‌گذاری دارد، پیامدهای مثبت چندوجهی را در سازمان به ارمغان می‌آورد.

هنوز مانند دوران کودکی من، در برخی از میدان‌های تره‌بار، میوه‌فروش‌ها، میوه خود را به شرط چاقو می‌فروشتند. مدیران میانی می‌توانند بعد از کسب اطلاع و آموزش با مفاهیم مدیریت دانش و اجرای چند تکنیک، با هزینه تقریباً صفر، طعم میوه را هم خود بچشند و هم ثمره کار را به مدیران ارشد خود ارائه کنند. بعد از آن، دیگر مدیران ارشد هستند که به دنبال میوه‌های بیشتر هستند.



مدیریت دانش در دولت

موانع تحقق مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

مدیریت دانش رویکردی یکپارچه در سطح سازمان برای رسیدن به بهره‌وری، رشد و کاهش هزینه‌هاست. مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به‌طور روزافزونی موردتوجه قرار گرفته است. اکثر سازمان‌های دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش درون خود هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود در سیاست‌گذاری سود برند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند.

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نوپا و در مراحل اولیه خود است و با وجود دلایل محکمی که برای استفاده استراتژیک از مدیریت دانش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد، موانع مختلفی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد که در پژوهش‌های مختلف در این حوزه نیز به آن اشاره شده است. این موانع را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

۱- موانع انسانی ۲- موانع سازمانی ۳- موانع فرهنگی و محیطی ۴- موانع سیاسی ۵- موانع فنی و تکنولوژیکی

موانع انسانی

موانع سازمانی

موانع فرهنگی

موانع سیاسی

موانع فنی و تکنولوژیکی

۱- موانع انسانی: منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند از این رو لازم است برای اجرای موفق مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود. موانع انسانی عبارتند از:

- **ذهنیت سیلویی بودن دانش:** از آنجاکه سازمان‌های دولتی از سیستمی بسته برخوردارند هریک از کارکنان دانش خود را به صورت سیلویی از دانش ذخیره می‌کنند و با افراد و واحدهای دیگر به اشتراک نمی‌گذارند و در نتیجه جریان دانش در سازمان اتفاق نمی‌افتد.
- **ذهنیت دانش قدرت است:** بزرگ‌ترین مانع وقتی روی می‌دهد که از کارکنان خواسته شود دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در این صورت با مقاومت آن‌ها روبه‌رو خواهیم شد. چراکه کارکنان ترس از دست دادن مالکیت دارایی‌های ذهنی خود را دارند و دانش را عامل مهم امنیت شغلی می‌دانند.
- **عدم آگاهی کارکنان از مزایای مدیریت دانش:** هنگامی که کارکنان ماهیت و کارکرد مدیریت دانش را نمی‌دانند و از فواید آن مطلع نیستند با بی‌میلی آن‌ها در تسهیم دانش و یا سایر مراحل فرایند مدیریت دانش روبه‌رو هستیم.
- **فقدان زمان:** فقدان زمان یکی دیگر از دلایل عمده سازمان‌ها در تسهیم دانش است. در هر سازمان فشار زیادی برای بهره‌وری و اتمام کار وجود دارد که بر تسهیم دانش اثرگذار می‌باشد. لازم است مدیران فرصتی را برای کارکنان جهت پرداختن به تبادل دانش اختصاص دهند.

۲- موانع سازمانی: عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان هستند. عمده این موانع در ۳ دسته عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی و عوامل شغلی عبارت‌اند از:

عوامل ساختاری شامل:

- **ساختارهای غیرمنعطف:** ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد. سازمان‌های دانش‌محور، بایستی دارای ساختاری باشند که از نشاط، خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کند. نبود فضای رسمی و غیررسمی لازم برای تسهیم دانش، وجود قوانین غیر منعطف سازمانی که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شود و ساختارهای سلسله‌مراتبی از موانع مدیریت دانش در بخش دولتی هستند.
- **جریان‌های عمودی دانش:** یک‌طرفه بودن جریان دانش از بالا به پایین تفویض اختیار در سازمان‌های دولتی را محدود نموده و به تبع آن اختیار مدیران میانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش و اجرای اقدامات مرتبط را با مانع روبه‌رو نموده است.

برکینشاو و گیبسون توضیح می‌دهند که دو شکل دوسوتوانی سازمانی می‌تواند در دو دسته قرار بگیرد؛ ساختاری و موقعیتی.

○ دوسوتوانی ساختاری یعنی ایجاد سازمان‌ها یا ساختارهای مجزا برای انواع مختلف فعالیت‌ها؛ سازمان‌هایی که یا صرفاً اکتشافی هستند یا صرفاً استخراجی. در این سازمان‌ها کارمندان احکام مشخصی دارند و مطابق آن هم حقوق و پاداش دریافت می‌کنند.

○ دوسوتوانی موقعیتی زمانی است که افراد در امور روزانه خود بین فعالیت‌های اکتشاف محور و استخراج محور حق انتخاب دارند. برای اجرای چنین روندی، لازم است فضای سازمان منعطف‌تر باشد.

متأسفانه در دنیای امروز، تعداد کمی از سازمان‌ها توانایی اتخاذ ساختارهای مستقل برای تمرکز صرف بر اکتشاف را دارند. این موضوع برای بسیاری از شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری هنگفت بر بخش R&D داشته‌اند (مثل اریکسون) یک معضل بوده است. این شرکت‌ها ساختاری نسبتاً مستقل با مدیریت و بودجه مختص خود را داشتند و از کسب‌وکار اصلی روزانه خود را جدا کرده بودند؛ اما بعد از بحران مالی و در نتیجه تمرکز شدید بر بازدهی و کنترل هزینه‌ها، بیشتر این ساختارهای مستقل یا از شدت‌شان کاسته شد یا به‌طور کلی از بین رفتند.

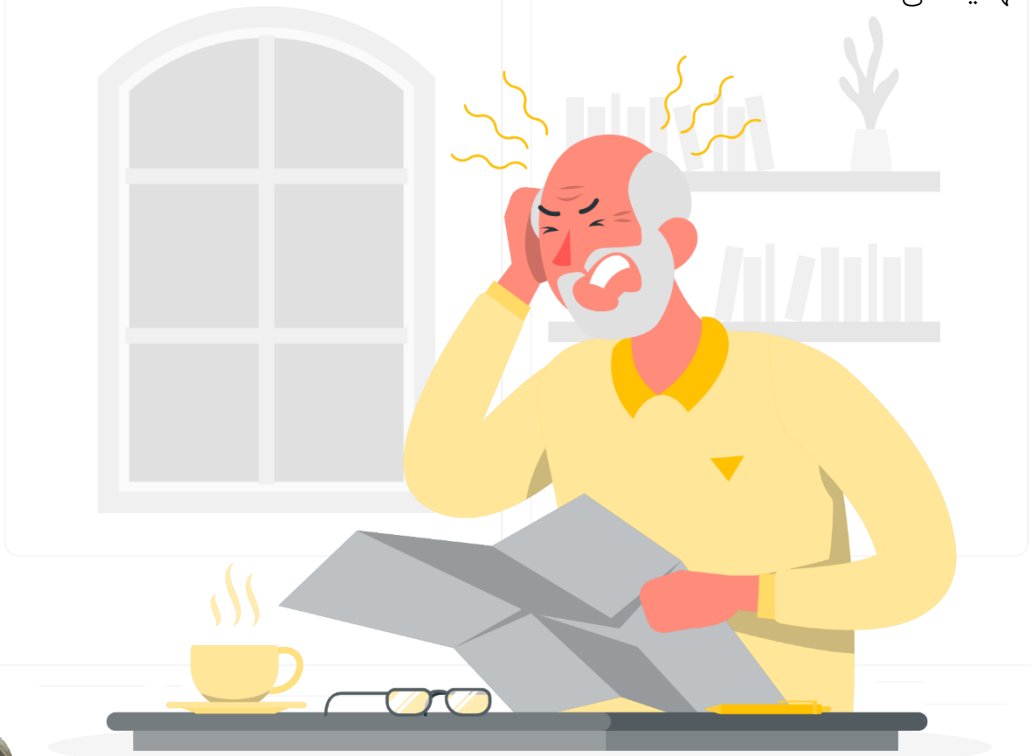
واضح است که انزوای ساختاری که بیشتر تحقیقات آکادمیک بر آن متمرکز هستند، واقع‌گرایانه نیستند، چون بیشتر بر تئوری متمرکز است تا عمل؛ بنابراین تعجبی ندارد که دوسوتوانی سازمانی ازسوی مدیران به‌عنوان یک مفهوم مهم چندان مطرح نمی‌شود، درحالی‌که اثبات شده به بازدهی بیشتر می‌انجامد. برای حل این موضوع، این مفهوم دوسوتوانی سازمانی را به‌عنوان تنش بین دو مدل کسب‌وکار مختلف توصیف می‌کنم: اداره کسب‌وکار در برابر تغییر کسب‌وکار.

اداره کسب‌وکار همان دانشگاه سازمان است و شامل فرآیندهای اصلی مانند فروش، خدمات به مشتری و مدیریت مالی می‌شود. بیشتر درآمدهای یک شرکت از فعالیت‌های اداره کسب‌وکار حاصل می‌شود. اداره کسب‌وکار شرکت را زنده نگه می‌دارد و توقف آن باعث مرگ آن می‌شود و تمرکز آن کوتاه‌مدت است.

تغییر کسب‌وکار آینده سازمان است و شامل کلیه اقدامات، پروژه‌ها و برنامه‌های استراتژیک و تاکتیکی آن می‌شود. تغییر کسب‌وکار ارزش آینده را برای سازمان ایجاد می‌کند؛ اهداف آن معمولاً استراتژیک‌تر و نزدیک‌تر به رویکرد هستند، اما مزایا در میان‌مدت و بلندمدت به دست می‌آیند و در نتیجه نسبت به اهداف عملیاتی غیرملموس‌تر به نظر می‌رسند.

عوامل مدیریتی شامل:

- عدم آشنایی مدیران با مدیریت دانش: یکی از موانع جدی در سازمان‌ها انتظارات نابجا از مدیریت دانش به دلیل درک نابجا از آن است. آیا هدف از مدیریت دانش صرفاً سیستمی برای جمع‌آوری دانش و نهایتاً داشتن سیلویی از دانش است؟ اگر نگاه به مدیریت دانش این‌گونه باشد عدم درک صحیح از این مفهوم را نشان می‌دهد. آگاهی نسبت به مدیریت دانش در بخش دولتی پایین است. این مسئله می‌تواند بر پیاده‌سازی کارآمد اقدام‌های مدیریت دانش و ترویج آن در سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای عملکرد خود هستند، تأثیر بگذارد؛ بنابراین، برای یک سازمان حیاتی است که هنگام شروع اقدام‌های مدیریت دانش مفهوم مدیریت دانش را به‌خوبی فهمیده باشد. لازم است تا با برگزاری دوره‌های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی آن برای مدیران روشن شود؛ زیرا آن‌ها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده‌سازی نمایند.
- عدم حمایت مدیران عالی: اگر مدیران عالی با قدرت در حرف، عمل و رفتار از مدیریت دانش حمایت نکنند هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش خدشه‌دار خواهد شد.
- مقاومت مدیران میانی: قرار دادن دانش در دستان کارکنان و دادن اقتدار به آن‌ها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به‌طور مستقل بر اساس آن دانش برای مدیران میانی خیلی خوشایند نخواهد بود چراکه نقش مدیران میانی را به‌عنوان خط مقدم تصمیم‌گیرندگان دارای اختیار تهدید می‌کند.



- عدم ایجاد محیطی مطمئن: مدیران باید به کارکنان اطمینان دهند که از دانش و دارایی با ارزش آن‌ها در راستای موفقیت خودشان بکار گرفته می‌شود و از دارایی‌های دانشی آن‌ها سوءاستفاده نمی‌گردد. مدیران باید محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد مورد تشویق، حمایت و شناسایی قرار گیرد.



- رویکرد اشتباه: شاید یکی از مهم‌ترین موانع، داشتن رویکرد اشتباه به مدیریت دانش باشد. تمام دانشی که در سازمان وجود دارد با ارزش نیست، صرفاً دانشی که خلق ارزش کند حیاتی است. مدیریت دانش باید در فرایندها نهادینه و به بخشی از امور روزمره کارکنان تبدیل گردد. ضروری است مدیران سازمان‌ها رویکرد صحیحی به مدیریت دانش داشته باشند و استراتژی مشخصی برای تسهیم دانش به‌گونه‌ای که استراتژی کسب‌وکار با استراتژی مدیریت دانش همسو باشد.
- نبود سیستم‌های انگیزشی برای همکاری و مشارکت کارکنان: دانش به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند، موقعیت و جایگاه شغلی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد از همین رو یکی از چالش‌های مدیران ایجاد این باور است که ارزش عرضه دانش بیش از احتکار آن است بنابراین شناسایی شیوه‌ای کارا برای تشویق کارکنان به تسهیم دانش را باید از ویژگی‌های یک شبکه دانشی موفق دانست. حمایت از کارکنان دانشی، اعطای استقلال به آنان و ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد دانشی موجب خودانگیختگی کارکنان در جهت خلق دانش می‌گردد.

عوامل شغلی شامل:

- جابجایی کارکنان: بدین ترتیب انسجام، ذخیره و نگهداری دانش را با معضلاتی مواجه خواهد کرد چراکه ممکن است فرد بعد از دریافت دانش منتقل گردد.
- محرمانه بودن برخی از اطلاعات: باید از فرد محوری در درون سازمان خودداری کرد و به سمت تیم‌سازی و تیم‌محوری حرکت کرد؛ به عبارت دیگر به جای اینکه بگوییم سطح دسترسی فرد الف، خیلی محرمانه است، بگوییم سطح دسترسی تیم الف، خیلی محرمانه است. لذا باید با تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و کدگذاری و ذخیره‌ی آن، قدرت را از فرد به تیم منتقل کرد تا حجم بالایی از دانش ضمنی با ارزش همراه فرد از سازمان خارج نگردد.
- برنامه‌های آموزشی: در تبدیل سازمان‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی یک سازمان، نقش حساسی ایفا می‌کنند، برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد نمایند. توجه به اهداف آموزشی برای برقراری یک جریان دانشی که منجر به انتقال دانش و یادگیری می‌شود اهمیت بسیاری دارد.
- تأمین مالی: فراهم آوردن منابع مالی لازم برای استقرار، حفظ و استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، ازجمله موانع دیگر این پروژه‌هاست که بخش دولتی به دلیل تأمین این منابع از بودجه عمومی با دشواری‌های متعددی در مقایسه با بخش خصوصی روبه‌روست. همچنین در تحلیل هزینه فایده این پروژه‌ها با توجه به میان‌مدت یا بلندمدت بودن نتایج آن، در کسب رضایت مسئولان به‌منظور تأمین هزینه‌های مربوطه از محل بودجه عمومی سازمان‌های دولتی با سختی‌های فراوانی مواجه است.

۳- موانع فرهنگی و محیطی: عوامل فرهنگی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان است و نبود فرهنگ تسهیم دانش مؤثرترین دلیل بروز این چالش است. داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می‌کند. اشتراک‌گذاری دانش نیازمند کارمندانی است که به‌طور دلخواه دانش خود را وارد حافظه سازمان کنند. در صورتی که فرهنگ مبتنی بر کار گروهی و تعاملات اجتماعی، تشویق کارکنان برای کارهای روزانه با رویکرد خلاقانه، انجام فعالیت تیم محور و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد، مدیریت دانش را با چالش‌های ناگوار روبه‌رو خواهد کرد. وجود فرهنگ رقابت منجر به محدود شدن اشتراک‌گذاری دانش می‌شود و جو منفی نسبت به اشتراک‌گذاری دانش القا می‌نماید.

۴- موانع سیاسی: موانع سیاسی در سازمان‌های دولتی چشم‌گیرتر هستند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرایند خط مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

۵- موانع فنی و تکنولوژیکی: یکی دیگر از موانعی که پیش روی مدیریت دانش قرار دارد نبود بسترهای مناسب فناورانه است که در ادامه به آن اشاره شده است:

- فناوری ناکافی و نامناسب: فناوری اطلاعات اجازه می‌دهد سازمان فرآیندهای کسب‌وکار را با کارایی بیشتر انجام دهد. اگر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان ناکافی و غیرمنعطف باشد و یکپارچگی بین سامانه‌های موجود در سازمان وجود نداشته باشد ارتباطات الکترونیکی در درون و بیرون سازمان دچار اختلال خواهد شد.
- دسترسی محدود کارکنان به اینترنت و شبکه‌های تحت وب: این موضوع که به دلیل مسائل امنیتی اتفاق می‌افتد از دیگر موانع مدیریت دانش می‌باشد که در غنای دانش کارکنان و سرعت تسهیم آن با سایرین ایجاد اختلال می‌نماید.
- درمجموع باید اذعان داشت، خروجی مدیریت دانش باید در کالاها و خدمات، مهارت‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی و تفکر مدیران خود را نشان دهد. جایگاه مدیریت دانش در نگاه مدیران است البته در کنار مدیران کارکنان هم باید بخواهند. ارتقاء سطح انگیزش کارکنان، تربیت کارکنان دانش‌مدار، استخدام بر اساس شایستگی و مهارت، مبارزه با روحیه تغییرگریزی، آموزش، اعتماد و تشویق در زمینه رشد منابع انسانی از راهکارهای مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش است. چشم‌انداز سازمان می‌بایست مبتنی بر بهره‌وری و نوآوری با نگاه مدیریت دانش باشد. شاید یکی از راه‌حل‌های مناسب برای پاسخگویی به چالش‌ها این باشد که نگاه ویژه‌ای نسبت به تجربیات مدیریت دانش در بخش خصوصی داشته باشیم و آن‌ها را اقتباس نموده و در بخش‌های دولتی به کار گیریم.

The image features a light blue background with a decorative border of white blossoms and bees. The blossoms are arranged in a curved path along the top and bottom edges. A small bee is visible near the top left, and another is near the bottom right. The text is centered in the middle of the image.

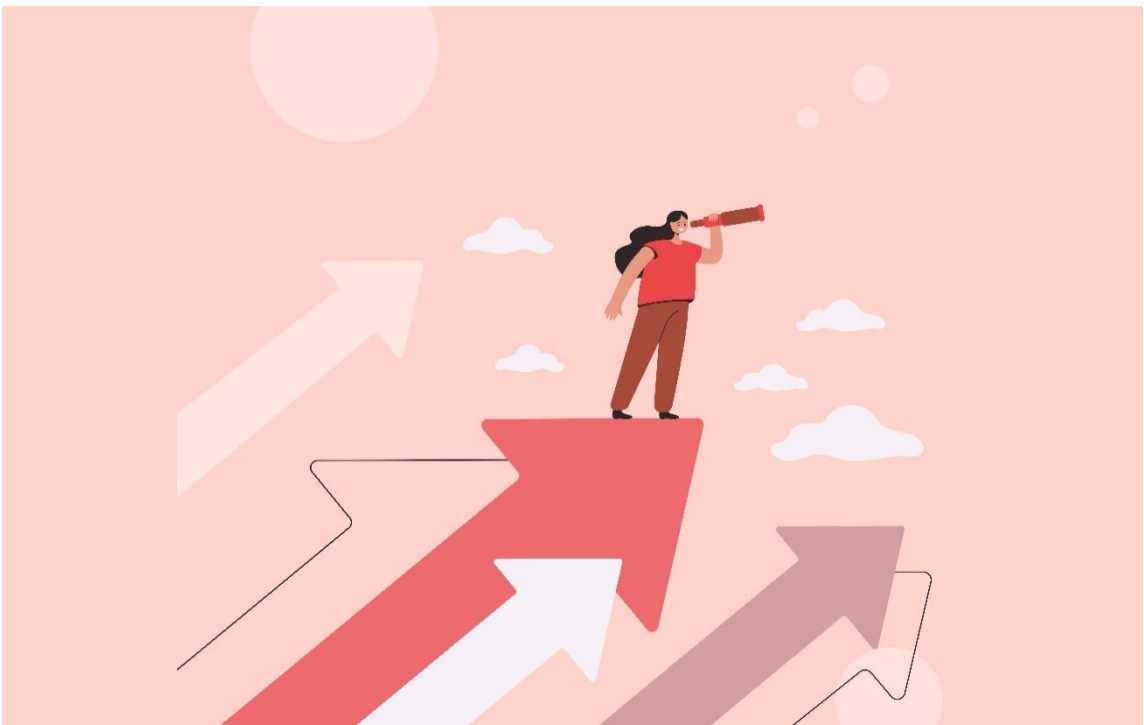
بوی باران بوی سبزه بوی خاک
شاخه‌های شسته باران خورده پاک
آسمان آبی و ابر سپید
برگ‌های سبز بید
عطر نرگس رقص باد
نغمه شوق پرستوهای شاد
خلوت گرم کبوترهای مست
نرم نرمک می‌رسد اینک بهار
خوش به حال روزگار



آینده مدیریت دانش

روندهای در حال تغییر مدیریت دانش

به نظر می‌رسد همه‌چیز در چند سال گذشته تغییر کرده است و مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنا نیست. مدیریت دانش در حال ایجاد الگوهای جدید است و تیم‌های مدیریت دانش با بهره‌گیری از نوآوری‌های فناوری و رفع نیازهای نوظهور کسب‌وکار، نقش استراتژیک و متنوع‌تری را ایفا می‌کنند. عصر حاضر، عصر داده‌ها و تحلیل اطلاعات و روندها است. مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا برای درک تغییرات و چگونگی تأثیر آن‌ها بر معیارهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۲ مطالعه‌ای انجام داده و نتایج به‌دست‌آمده را با تحقیقی که در سال ۲۰۱۸ انجام شده بود مقایسه کرده است که خلاصه نتایج آن را در باهم مرور می‌کنیم.



۱. صناعی که در حوزه مدیریت دانش رشد بیشتری داشتند

سازمان‌ها در هر صنعتی دلایل خاص خود را برای آوردن به مدیریت دانش دارند. برخی در حال مدیریت پیچیدگی فزاینده و تبدیل شدن به سازمان‌های دانش‌محور هستند، درحالی‌که برخی دیگر دانش را برای پشتیبانی از اتوماسیون و هوش مصنوعی استفاده می‌کنند به‌عنوان مثال سازمان‌های غیرانتفاعی از مدیریت دانش استفاده می‌کنند تا افزایش سرمایه داشته باشند و نشان دهند که سازمان خوب و موفقی هستند... صنعت خدمات ازجمله خدمات مشاوره مدیریت و مشاوره حقوقی ازجمله صنایع شرکت‌کننده در پژوهش سال ۲۰۱۸ بودند که انتظار تغییر سریع در آن‌ها را نداشتیم؛ اما صناعی مانند نرم‌افزار، مراقبت‌های بهداشتی، دارویی، مالی و سازمان‌های غیرانتفاعی از نظر توسعه اقدامات مدیریت دانش خود طی چند سال گذشته بسیار «فعال» بوده‌اند. مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا از دیدن صنایع جدید که درگیر مدیریت دانش می‌شوند به این نتیجه رسید که دیدگاه‌های متنوع، ایده‌های نوآورانه و چشم‌اندازی گسترده از آنچه مدیریت دانش می‌تواند انجام دهد، موجب شده تا بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مند به پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش شوند.



۲. هزینه در مدیریت دانش بسیار بالا خواهد بود، به‌ویژه در فناوری

نتایج نشان می‌دهد تعداد سازمان‌هایی که از زمان شیوع بیماری همه‌گیر کرونا بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کردند ۲ برابر شده است؛ اما نکته حائز توجه، هزینه نسبتاً زیادی است که باید برای ابزارهای فناورانه مدیریت دانش صرف شود. این هزینه در سال ۲۰۱۸ حدود ۱۱ درصد از کل بودجه مور نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را به خود اختصاص می‌داد که پیش‌بینی می‌شود در سال آینده سهم بیشتری داشته باشد.

در حال حاضر تعداد قابل توجهی از برنامه‌های مدیریت دانش از ابزارهای تخصصی برای طبقه‌بندی خودکار، ترجمه خودکار، مدل‌سازی دانش، جستجوی سازمانی و توصیه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده می‌کنند. در یک نظرسنجی که در سال گذشته انجام شد، ۵۲ درصد از رهبران مدیریت دانش که سازمان‌هایشان جستجوی سازمانی و نرم‌افزار مدیریت دانش نداشتند، گفتند که در حال توسعه یا اجرای آن هستند. این موضوع بیانگر نقش مهم فناوری در استقرار راهکارهای مدیریت دانش است.

۳. تیم‌های مدیریت دانش از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر خواهند بود

کار مجازی به مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در هر کجا که هستند به دنبال کاندیداهای با استعداد باشد و این انعطاف‌پذیری به‌ویژه در بازار کار فشرده فعلی (حداقل در ایالات متحده) مهم است. در نتیجه انتظار می‌رود که تیم‌های مدیریت دانش در سال آینده از نقاط مختلف به سازمان بپیوندند و بیشتر دورکار باشند.



۴. مدیریت محتوا بخش بزرگ‌تری از استراتژی‌های مدیریت دانش خواهد بود

محل کار دیجیتال منجر به افزایش محتوای درون سازمانی شده است. در عین حال به دلیل عدم وجود بسترهای مناسب برای دسته‌بندی و ذخیره‌سازی، محتوای تولیدشده به هم ریخته‌تر و یافتن آن سخت‌تر شده است. در بسیاری از سامان‌ها سیستم‌های زیادی برای ذخیره‌سازی اطلاعات وجود دارد. کارمندان از این هرج و مرج ناامید شده‌اند و جستجوی اطلاعات بیش از حد، وقت آن‌ها را می‌گیرد.

بسیاری از سازمان‌ها به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته‌اند و در یک تلاش جدی، در حال پاک‌سازی اطلاعات زائد، قدیمی و بی‌اهمیت هستند تا پیدا کردن اطلاعات برای کارکنان ساده‌تر شود. پیش‌بینی می‌شود در سال آینده شاهد برنامه‌های مدیریت دانش بیشتری باشیم که بر محتوا متمرکز شده باشد.

۵. برنامه‌های مدیریت دانش معیارهای بهتری بر روی سازمان خواهند داشت

یکی از بزرگترین ناامیدی‌های متولیان مدیریت دانش در سال ۲۰۱۸ این بود که تعداد محدودی از برنامه‌های مدیریت دانش از سطح نتایج کیفی فراتر رفته است و برای آن‌ها امکان نشان دادن نتایج کمی ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش و تأثیر آن بر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان مانند درآمد، هزینه‌ها، زمان چرخه و نوآوری وجود ندارد. در آن زمان، تنها ۳۶ درصد به‌طور مستقیم تأثیر مدیریت دانش بر نتایج سازمان را اندازه‌گیری می‌کردند و ۲۴ درصد آن‌ها ROI را محاسبه می‌کردند.

اما شرکت‌ها در چهار سال گذشته بیشتر مبتنی بر داده‌ها اقدام کردند. سازمان‌ها در دریای داده‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا دسترسی بهتری بر روی روندها و نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد داشته باشند و ابزارهای تحلیلی و گزارش‌دهی مانند PowerBI این تحلیل‌ها را آسان‌تر کرده است. انتظار می‌رود که در سال آینده برنامه‌های مدیریت دانش بیشتری بر روی بهبود شاخص‌های سازمانی متمرکز شوند و این خبر خوبی است، چراکه انجام این کار موجب افزایش حمایت رهبران سازمان و موفقیت پایدار در مدیریت دانش می‌شود.

منبع

How Knowledge Management Benchmarks, apqc.org, Lauren Trees, Feb 11

2022



مدیریت دانش مشتری

چرا باید از داستان‌سرایی برای انتقال دانش استفاده کنیم؟

داستان‌سرایی مهارت استفاده از حقایق و رویدادها و داستان‌ها برای برقراری ارتباط با مخاطبان است. برخی از داستان‌ها واقعی و برخی تخیلی هستند. داستان‌سرایی باعث انگیزه بخشیدن به تیم و ارتقاء سازمان و ارتباط مؤثر با مشتریان می‌شود. داستان‌سرایی می‌تواند تغییر را تسریع کرده و اعتماد ایجاد کند. داستان‌سرایی از قدیم در تمام فرهنگ‌ها و جوامع، یک هنر محسوب می‌شد. زبان داستان‌ها به گونه‌ای است که هر فردی با هر گویش و قومیت می‌تواند داستان‌ها را درک کند. داستان‌ها، حس تخیل را برانگیخته می‌کنند و بین گوینده و شنونده ارتباط برقرار می‌کند.



داستان گفتن، هنر بازی کردن با کلمات است. داستان‌سرایی باید در بسیاری از مراحل، فعالیت‌ها و اجزای مدیریت دانش گنجانده شود. از داستان‌ها باید برای ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و توسعه فرهنگ مدیریت دانش استفاده شود.

روایت داستان نقش مهمی در نوآوری دارد. سازمان را می‌توان با گفتن داستان‌هایی از کارکنان و اشتراک‌گذاری دانش درباره آنچه که آموخته‌اند، پرورش داد. اثربخشی آموزش و ارتباطات با استفاده از روایات افزایش پیدا می‌کند. به عنوان مثال، به جای ایجاد اسلایدهای پاورپوینت معمول برای ارائه برنامه مدیریت دانش، داستان‌های برخی از کاربران معمولی و نحوه استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش را برای کمک به انجام کارهای خود بیان کنید.

چرا داستان‌سرایی یک تکنیک کاربردی است؟

همه ما هنگام تلاش برای درک ایده‌های جدید، دچار سردرگمی شده‌ایم. اینجا داستان‌سرایی به ما کمک می‌کند تا از این بند رهایی یابیم. به مواقعی فکر کنیم که داستان‌ها به ما کمک کردند تا مفاهیم را بهتر درک کنیم. شاید یک معلم برای توضیح مسئله ریاضی از یک مثال‌های واقعی استفاده کرده، یا یک سخنران از یک مطالعه موردی برای اشتراک‌گذاری داده‌های پیچیده استفاده کرده است.

یکی از بزرگ‌ترین نقاط قوت داستان‌سرایی در سازمان، تبدیل مفاهیم پیچیده و غیرملموس به مفاهیم ساده است. شرکت اپل را در نظر بگیرید، نحوه استفاده از رایانه‌ها و گوشی‌های هوشمند برای یک مصرف‌کننده معمولی کمی پیچیده است. این شرکت‌ها با ارائه داستان‌های واقعی، دقیقاً توصیف می‌کنند که محصولاتش برای کاربران چه مزایایی دارد.

برای انتقال اثربخش درس‌آموخته‌ها، به جای استفاده از ساختاری متنی، می‌توان آن‌ها را به صورت داستان بازگو کرد. روش‌هایی مانند ثبت و ضبط درس آموخته به صورت ویدیو و صدا است می‌تواند داستان و نحوه به کارگیری آن‌ها را ساده‌تر و مفیدتر کند. همچنین این کار نرخ همکاری و ترغیب دیگران را نیز افزایش می‌دهد. علاوه بر این می‌توانید از داستان‌سرایی در پادکست‌ها برای به اشتراک گذاشتن دانش به صورت شفاهی و بدون نیاز به نوشتن، ارسال هرگونه سند یا وارد کردن داده‌ها در فرم‌ها استفاده کنید.

مزایای داستان‌سرایی در سازمان

داستان‌سرایی را می‌توان در طیف گسترده‌ای از تلاش‌های سازمانی، از توسعه فرهنگ گرفته تا پیاده‌سازی استراتژی، به کاربرد. تمامی این داستان‌ها را می‌توان بعداً برچسب‌گذاری کرد و در یک پایگاه دانش به اشتراک گذاشت.

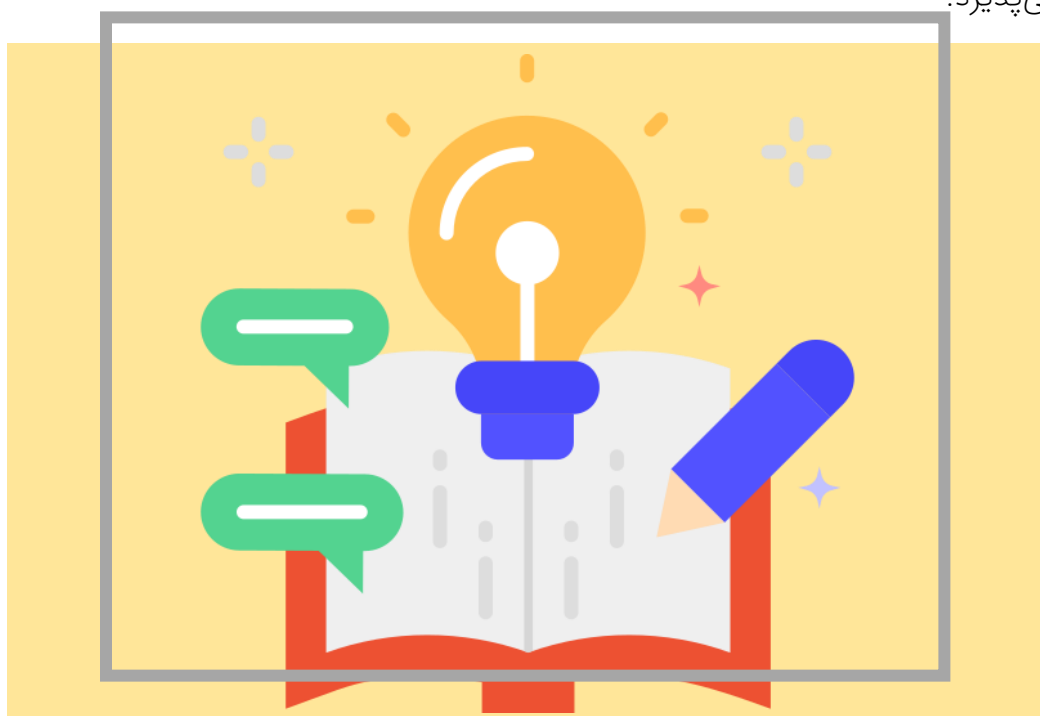


علاوه بر مزایای سازمانی، این تکنیک برای افراد نیز مزایای بسیاری دارد. مزایای فردی داستان‌سرایی را می‌توان در هر دو نقش روایت‌کننده و شنونده بیان کرد. به‌عنوان یک روایت‌کننده داستان، فرد پس از ارائه یک داستان، احساس رضایت شخصی خواهد داشت و از این طریق می‌تواند اعتماد به نفس خود را نیز تقویت کند. همچنین باعث می‌شود فردی که داستانی را ارائه می‌کند، در سازمان به رسمیت شناخته شود و به عبارت دیگر دیده شود. دلیل کارنگی در کتاب آیین دوست‌یابی به نکته‌ای اشاره می‌کند که دقیقاً به این موضوع مرتبط است و آن اینکه انسان‌ها به شدت دوست دارند مورد توجه دیگران قرار بگیرند و به تعبیر دیگر، دیده و شناخته شوند. ارائه داستان منجر به ایجاد و تقویت ارتباطات سازمانی برای فرد نیز می‌شود. به‌طور خلاصه، فرد از طریق ارائه داستان، نه تنها می‌تواند در ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند بلکه می‌تواند به‌عنوان بخشی از تیم یا سازمان، خود، تیم و سازمان را تقویت و توانمند کند چراکه داستان‌ها می‌توانند روشی بسیار قدرتمند برای نمایش و انتقال ایده‌های پیچیده و چندبعدی باشند.



داستان‌هایی که خوب طراحی و ارائه می‌شوند، می‌توانند اطلاعات، احساس، دانش پنهان و دانش آشکار را منتقل کنند. داستان‌ها به راحتی قابل به خاطر سپردن هستند و می‌توانند احساسات ما را درگیر کنند. همچنین از نظر روشی که افراد یاد می‌گیرند و مکانیسم‌های یادگیری شناختی نیز می‌توان مزایای فردی داستان‌سرایی را مورد بررسی قرار داد.

- از آنجاکه داستان‌ها به راحتی در لایه‌های بالایی ذهن، ثبت می‌شوند، کمک به تقویت «حضور ذهن» ارائه‌کننده داستان می‌کنند.
- از آنجاکه از کلمات و تصاویر در داستان‌سرایی استفاده می‌شود، «جزئیات و پیچیدگی» داستان به راحتی برای ارائه‌کننده داستان قابل فهم و قابل یادآوری در آینده است.
- از آنجاکه داستان‌ها بر اساس تجربه مستقیم افراد هستند و با تصاویر ذهنی نیز همراه هستند، باعث ثبت در «حافظه دوره‌ای» می‌شوند که بازیابی آن‌ها به راحتی صورت می‌پذیرد.



با توجه به موارد مذکور، واضح است که می‌توان داستان‌ها را در زمان‌های مقتضی فراخواند و دروس آموخته‌شده آن‌ها را بکار برد و به صورت کلی آن‌ها را به ابزاری بالقوه و بسیار قدرتمند برای اشتراک دانش در بعد فردی تبدیل کرد.

هنگامی که کارکنان درباره تجربیات خود داستان‌هایی را برای یکدیگر تعریف می‌کنند، تعاملات اجتماعی صورت می‌گیرد و شرایطی ایجاد می‌شود که فرد شنونده خود را در آن موقعیت احساس می‌کند؛ بنابراین، دانش پنهان به روشی ظاهر می‌شود و در دسترس قرار می‌گیرد که در غیر این صورت نمی‌توانست چنین باشد. داستان‌های سازمانی معمولاً کوتاه و درباره یک حادثه یا موقعیت مشخص هستند. در این داستان‌ها می‌توانند به بسیاری از سؤالات پاسخ داد. گفتن داستان به کارکنان این امکان را می‌دهد که اطلاعات مفید و مهم را به راحتی با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

تکنیک داستان‌سرایی در زمینه توسعه فروش و بازاریابی سازمان‌ها نیز مؤثر است. به‌عنوان مثال کسی که می‌گوید تویوتا خودرویی است که به کیفیت توجه دارد، شاید نتواند برای من و شما، شاخص‌های دقیق اندازه‌گیری و سنجش کیفیت را توضیح دهد؛ اما آن‌قدر داستان در ذهن دارد که کیفیت تویوتا را تأیید کند. ما از داستان‌های داخل کارخانه تویوتا و رویدادهای خیابان‌های اطراف آن، کم نشنیده‌ایم. امروز، داستان است که می‌فروشد؛ نه به معنای اینکه استدلال و پشتوانه منطقی لازم نیست، بلکه به معنای اینکه، استدلال، کافی نیست.

در نمونه‌ای دیگر می‌توان به تجربه شرکت آی‌بی‌ام گلوبال سرویسز در اشتراک داستانی که به‌صورت کاملاً اتفاقی برای یکی از مشتریان رخ داده بود اشاره کرد که در عرض ۲ روز، به ۳ زبان و در ۶ کشور جهان و بیش از ۶۰۰ مرتبه شنیده شد.

منبع

storytelling business narrative and anecdote circles, lucidea.com, Stan Garfield, 2022



مدیریت دانش و فناوری

آیا تکنولوژی انسان را بیکار می‌کند؟

از روزهایی که بانک‌ها برای ارائه خدمات، لشکری از نیروی کار را پشت پیشخوان‌های خود به صف کرده بودند مدت‌زمان زیادی نمی‌گذرد. دریافت قبوض، انتقال پول، وصول کردن چک، دریافت وام و پرداخت اقساط، افتتاح حساب، ارائه خدمات بازنشستگان و ده‌ها کار دیگر که هم‌زمان با سروکله زدن با ارباب‌رجوع‌ها انجام می‌شد. مشتریانی که همگی فکر می‌کردند باید هر چه زودتر نوبت به آن‌ها برسد؛ چراکه شغل و کارشان از همه فوری و حیاتی‌تر بود. فرض کنید با توجه به نرخ رشد جمعیت و افزایش تنوع خدمات بانکی، چه تصویری از این وضعیت ایجاد می‌شد؟ بعد از مدتی ساختار بانک‌ها بزرگ‌تر، تعداد کارکنان بیشتر و تعداد شعب نیز بیشتر می‌شد و درنهایت تمامی نیروی کار باید به خدمت بانک‌ها درمی‌آمدند.



اینکه به تدریج پشت پیشخوان‌ها خلوت و اندازه بانک‌ها کوچک‌تر شد، خواست مشتریان نبود، بلکه فشار تکنولوژی یا اصطلاحاً Technology push بود که منجر به این تغییرات گسترده شد. ارتقا سیستم‌عامل‌ها، پیدایش اپلیکیشن‌های بانکی برای پرداخت‌ها و اطلاع از حساب‌ها و سایر فناوری‌های مرتبط با امور بانکی باعث شد نه تنها نیروی کار بانک‌ها بیشتر نشود بلکه به طور بسیار محسوسی کاهش یابد، به نحوی که امروزه به طور متوسط در هر شعبه بانک ۴ تا ۵ نفر در حال انجام وظیفه هستند و بسیاری از امورات بانکی توسط خود مشتریان صورت می‌گیرد. برخی از بانک‌ها نیز در حال توسعه خدمات غیرحضوری خود هستند تا به هدف «بانک بدون شعبه» دست یابند و به طور کلی فضای فیزیکی شعب را حذف کنند. این یک مثال عینی از جایگزینی تکنولوژی به جای انسان بود. مثال‌هایی از این دست بسیار زیاد است. ربات‌های هوشمندی که بجای نیروی استفاده می‌شود. دستگاه‌های اتوماتیک نانوائی‌ها که باعث محو جایگاه سنتی «شاطر» در این شغل شده و ده‌ها و صدها مثال دیگر.



سؤال این است که آیا ما وارد عصر جدیدی شده‌ایم؟ مروری به اعصار مختلف نشان می‌دهد که جهان پس از عصر کشاورزی، وارد عصر صنعتی شده است. دورانی که سازمان‌ها و دولت‌ها به شدت در رقابت با یکدیگر بودند و بعضاً نیز هستند. (عموماً کشورهای در حال توسعه کماکان در این وضعیت قرار دارند). در نهایت عصر امروز که از آن با عنوان عصر دانش و تکنولوژی یاد می‌شود. دورانی که دیگر حتی وجود صنایع مختلف در سرزمین خاصی، نمی‌تواند ضامن موفقیت آن اقلیم شود.

حال این سؤال پیش خواهد آمد که آیا ظهور تکنولوژی و دانش آمیخته در آن، سازمان‌ها را به تدریج از نیروی کار بی‌نیاز خواهد نمود؟ برای پاسخ به این سؤال نباید تعجیل نمود و با بررسی دقیق و شبیه‌سازی نیازهای مشتریان و سایر ذی‌نفعان یک سازمان به این نتیجه رسید که آینده سازمان‌ها انسان است یا تکنولوژی. با مطالعه دو مثال به بررسی این سؤال خواهیم پرداخت.

○ انبار قطعات یدکی جای مناسبی برای شروع این شبیه‌سازی خواهد بود. فرض می‌کنیم ما مسئولیت مدیریت یک انبار را بر عهده داریم. در عصر صنعتی دیدگاه این‌چنین بود که مدیریت موجودی انبار یعنی طوری ذخیره کنیم که هیچ‌گاه همکاران ما با جواب «نداریم، موجودی نیست» روبرو نشوند. به همین دلیل تا جایی که انبار جا داشت ذخیره می‌کردیم. اما ورود به عصر دانشی و مباحث مربوط به کنترل موجودی انبارها به آموخت که اگرچه ذخیره نکردن مناسب، منجر به پیدایش مفهومی به نام «هزینه مواجهه با کسری» خواهد شد، اما از سوی دیگر ذخیره بیش از نیاز موجب «خواب سرمایه» می‌شود؛ سرمایه‌ای که می‌توانست در جای دیگری به‌طور مناسب استفاده شود.

این موضوع زمینه‌ساز معرفی مفهوم «تعیین نقطه سفارش» برای هر یک از اقلام شد. تعیین نقطه سفارش با استفاده ترکیبی از دانش افراد و توجه به نرخ مصرف اقلام و همین‌طور تکنولوژی‌های نرم‌افزاری محقق شد. در حال حاضر این فرایند به‌صورت هوشمند و توسط نرم‌افزارهای انبار انجام می‌شود.

اگرچه تعیین نقطه سفارش قطعات در انبار، توسط انسان و با توجه به نرخ تولید یکسان و یا حتی غیر یکسان در بازه‌های زمانی به نرم‌افزار معرفی می‌شود، اما آیا نرم‌افزار این پتانسیل را دارد که شرایط محیطی سازمان شامل محیط سیاسی، اقتصادی را نیز درک و پیش‌بینی نموده و بر اساس همان نرخ تولید کافی را پیش‌بینی و بر اساس نرخ تولید، میزان مصرف قطعات و نقطه سفارش آن‌ها را نیز مشخص نماید؟ با پاسخ به همین سؤال می‌توان دریافت که با وجود تمام تکنولوژی‌ها، هیچ سازمانی در هیچ برهه‌ای از زمان از دانش و مهارت‌های کارکنان بی‌نیاز نخواهد گشت.

○ متاورس، پدیده جدیدی که جهان را بدون آنکه انتظار چنین معجزه‌ای را داشته باشد، هیجان‌زده خواهد کرد. متاورس موجب می‌شود علاقه‌مندان به فوتبال تا سرحد امکان لذت تماشای فوتبال از نزدیک را تجربه کنند درحالی‌که در خانه خود حضور دارند. متاورس موجب این خواهد شد که بی‌آنکه درگیر ویزا و بلیت هواپیما و تور مسافرتی شویم تا حدود زیادی لذت تماشای اهرام ثلاثه یا دیوار چین را تجربه کنیم. حال به بررسی مزایای پدیده متاورس برای سازمان بپردازیم.

پاندمی کرونا ضرورت تشکیل جلسات و ارتباطات را به صورت مجازی دوجندان نموده و در دو سال گذشته استفاده از اپلیکیشن‌ها و سایر پیام‌رسان‌های اجتماعی افزایش چشم‌گیری داشته است. هرچند ایده متاورس کمی قبل از شروع پاندمی کرونا آغاز شد، اما همه‌گیری جهانی این بیماری، قطعاً موجب تسریع در روند مطالعات و تحقیقات در خصوص این موضوع شده است.

متاورس موجب این خواهد شد که بجای آنکه همکاران و یا شرکای خود را در یک مربع ۴ نفره در واتساپ و یا اسکایپ مشاهده کنیم، پا در اتاقی مشترک گذاشته و همکاران خود را در فاصله‌ی یک صندلی کنار هم حس نماییم. قطعاً این موضوع اثربخشی ارتباطات را افزایش خواهد داد و موجب کاهش نیروهای کاری در سازمان و کاهش منابع مصرفی خواهد شد؛ اما آیا با این تکنولوژی دیگر نیازی به دانش افراد حاضر در جلسات نخواهیم داشت؟ قطعاً پاسخ، خیر خواهد بود.

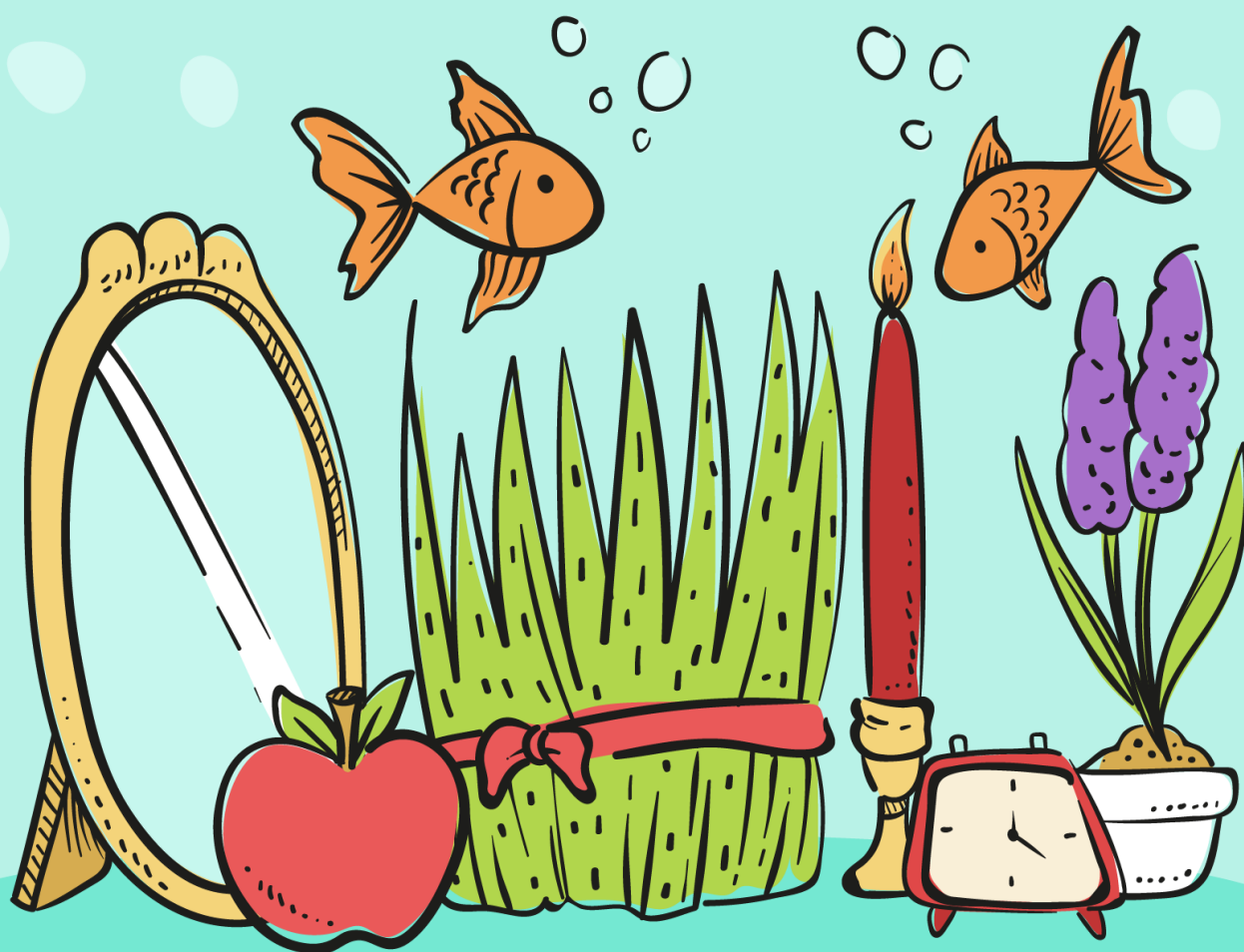
نمی‌توان یک نتیجه‌گیری قطعی از مباحث مطرح‌شده داشت، اما به‌طور کلی می‌توان انتظار داشت که تکنولوژی‌ها موجب کاهش نیروهای کاری سازمان‌ها در آینده خواهد شد؛ اما باعث بی‌نیازی کامل سازمان‌ها از نیروی انسانی نمی‌شوند. در آینده نزدیک نیاز سازمان‌ها به نیروهای دانشی و نوآور بیشتر نیز خواهد شد و رقابت بیشتری بین نیروهای کار متخصص بوجود می‌آید.



نوروز، هفت سین را از بازار بهار می‌آورد و با
سلیقه می‌چیند تا عشق را از پس گونه‌های سرخ
«سیب» هدیه کند،

تا شمه‌ای از بهشت را از لابه‌لای گلبرگ‌های
«سنبل»، به ارمغان آورد

حالا برکت را در طعم پر از شیرینی و گندم
«سمنو» می‌توان چشید





مدیریت داده و مدیریت دانش

ارتباط بین بیگ دیتا و مدیریت دانش

بیگ دیتا، متاداده، بزرگ‌داده، عظیم داده یا کلان داده، مفهومی گسترده برای تعریف مجموعه‌های پیچیده و بزرگ از داده‌هاست که به‌وسیله ابزارهای سنتی، قابل‌پردازش نیستند و مسائلی چون تحلیل، دریافت، گزینش، اشتراک، انتقال و امنیت داده‌ها با افزایش حجم و تنوع آن‌ها برای کاربران حوزه‌های گوناگون چالش‌برانگیز شده است. کلان داده ویژگی‌هایی دارد که آن را از انواع دیگر داده‌ها متفاوت می‌کند. این موارد عبارت‌اند از:

(۱) حجم: اصلی‌ترین ویژگی آن حجم است، این داده‌ها به‌طور مداوم از حجم با مقیاس ترابایت به حجم‌های پتابایت، اگزابایت و زابایت در حال رشد هستند.

(۲) گوناگونی: داده‌های ساختارمند و غیر ساختارمند و امکان تبدیل شدن داده‌های ساختارمند به داده‌های غیر ساختارمند. با گسترش داده‌های دیجیتالی، تنوع داده‌ها از جالب‌ترین توسعه‌های فناوری به شمار می‌رود.



داده‌های سنتی (ساختارمند) شامل مواردی چون تاریخ، مبلغ و دیگر اطلاعات حساب‌های بانکی می‌شود. این داده‌ها به آسانی در بانک داده‌ها جای می‌گیرند و با ساده‌ترین ابزارها تحلیل می‌شوند. در این میان با پیدایش داده‌های ساختار نیافته (همانند صفحات وب، پایگاه‌های خبری، فایل‌های صوتی، تصاویر MRI و غیره) که متا مدلی برای تعریف آن وجود ندارد، داده‌های گوناگون شکل می‌گیرند. بدین ترتیب بهره‌گیری از داده‌های ساختار نیافته، شناور شدن در مجموعه‌ای از داده‌ها به‌دوراز قوانین سخت حاکم بر آن‌ها را به همراه خواهد داشت. یک تصویر با صدای ضبط‌شده، ساختارهای متفاوتی دارند، اما ایده و افکاری را بیان می‌کنند که برگرفته از درک انسانی است. یکی از اهداف کلان داده این است که به کمک فناوری، داده‌های ساختار نیافته را دریافت و از آن مفاهیم قابل‌درک استخراج کند.

۳) شتاب: به جریان داده یا تبدیل داده‌ها از داده‌های گروهی به داده‌های تکه‌تکه شده، شتاب داده می‌گویند. این مفهوم، تعیین‌کننده سرعت تولید و پردازش داده‌ها در برابر درخواست‌ها و پاسخ‌ها است. مرور مطالعات کلان داده‌ها نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۱۱ تنها سه ویژگی از آن موردتوجه قرار گرفته است. این در حالی است که هم‌اکنون با گسترش ورود این مفهوم در حوزه‌های گوناگون، به سه ویژگی جدید در توصیف کلان داده اشاره می‌شود که عبارت‌اند از:

۴) درستی: با افزایش کاربرد مفهوم کلان داده‌ها، اعتبار منابع و محتوای آن نیز موردتوجه قرار گرفت. برای نمونه، هنگامی‌که کاربران از سیستم‌های پرداخت برخظ استفاده می‌کنند، صفحه‌ای که باز می‌شود می‌تواند از سوی یک هکر باشد یا با پروتکل تبادل داده‌های امن انجام شود؛ بنابراین درستی یا نادرستی داده‌ها برای کاربران اهمیت پیدا می‌کند.

۵) تغییرپذیری: داده‌ها مدام تغییر می‌کنند که این ویژگی می‌تواند سبب عدم انسجام داده‌ها شود و از پردازش مؤثر داده‌ها جلوگیری کند.

۶) پیچیدگی: این ویژگی، مفاهیم مربوط به بافت داده‌های تولیدشده را موردتوجه قرار می‌دهد، بدین معنا که داده‌های تولیدشده در کنار یکدیگر، می‌توانند مفهومی را تولید کنند. هدف اصلی پردازش، تولید مفهوم از داده‌های خام است و زمانی می‌تواند آن را استخراج کند که بافت را به‌درستی بشناسد، اما گاهی بافت خود مبهم می‌شود. در کنار این ویژگی‌ها، آنچه کلان داده‌ها را به‌واقع بزرگ می‌کند، استمرار تولید داده در طول زمان یا مکان است.

از سوی دیگر، در اواخر قرن بیستم با تکامل فناوری اطلاعات و پیشرفت‌های شگرف علمی و صنعتی در سازمان‌ها، استفاده از مدیریت دانش در سرلوحه کار سازمان‌ها و مدیران قرار گرفت، سازمان‌ها متوجه شدند.



که دانش و مدیریت آن یک سرمایه گران‌بهاست که به دست آوردن آن از الزامات هر سازمان صنعتی و خدماتی است، در همین رابطه پیترو دراکر در کتاب خود تحت عنوان «جامعه پساکسرمایه‌داری» این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد؛ مهم‌ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه، منابع طبیعی یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود.



تعداد زیادی از مدیران سازمان‌ها، اکنون این واقعیت را به رسمیت می‌شناسند که دانش به‌خصوص دانش مبتنی بر اطلاعات می‌تواند اسلحه‌ای قدرتمند و راهبردی در کسب‌وکار به شمار رود. این دانش دارایی است که سازمان را قادر می‌سازد به مزیت‌های رقابتی و معناداری دست یابد. مدیریت دانش به‌صورت سازمان دادن برای دانستن، کوششی هماهنگ برای کسب دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری تعریف کرد؛ بنابراین مدیریت دانش شامل کسب دانش، خرد و تجربیات باارزش کارکنان، تسهیل، بازیابی مجدد و نگهداری آن به‌عنوان دارایی سازمانی است، مدیریت دانش کوششی است برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری)

شش مرحله مدیریت دانش

مرحله اول، شناسایی دانش: شناسایی دانش بیرونی به معنی توصیف و تحلیل محیط دانش سازمان است. اکنون به‌طور شگفت‌انگیزی، شمار زیادی از سازمان‌ها در تهیه تصویری کلی از مهارت‌ها، اطلاعات و داده‌های درونی و بیرونی خود دچار مشکل‌اند. این عدم شفافیت به ناکارآمدی تصمیمات غیررسمی و دوباره‌کاری‌ها می‌انجامد. پس مدیریت اثربخش دانش باید شفافیت کافی درونی و بیرونی را تضمین کند و به کارکنان کمک کند تا آنچه را که نیاز دارند، بیابند.

مرحله دوم، اکتساب دانش: سازمان‌ها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌سازند. روابط با مشتریان، تهیه‌کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای جمعی، پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارد، پتانسیلی که ندرتاً به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. سازمان‌ها می‌توانند دانشی را که خود قادر به توسعه آن نیستند از متخصصان با دیگر سازمان‌های مبتکر بخرند.

مرحله سوم، توسعه دانش: توسعه دانش، عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می‌کند، بر مهارت‌ها و تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرآیند کارآمدتر تمرکز دارد. توسعه دانش در بردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند که هنوز در درون سازمان ارائه نشده‌اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون آن وجود ندارند. به‌طور معمول، توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار سازمان یا در بخش تحقیق و توسعه آن صورت می‌گیرد، اما دانش مهم می‌تواند از دیگر بخش‌های سازمان هم سرچشمه بگیرد. وقتی که از دیدگاه مدیریت دانش بررسی کنیم، حتی فعالیت‌هایی که در گذشته تنها به‌عنوان فرآیندهای تولید تلقی می‌شدند، می‌توانند تحلیل و بهینه‌سازی شوند تا دانش به بار بنشیند.

مرحله چهارم، اشتراک و توزیع دانش: شرط لازم برای تبدیل اطلاعات و تجارب منفک به آنچه که کل سازمان بتواند از آن استفاده کند، توزیع و اشتراک گذاشتن دانش در درون سازمان است. ضرورتی ندارد که هرکسی هر چیزی را بداند، بالعکس اصل تقسیم کار مستلزم مدیریت و توصیف معنی‌دار گستره توزیع دانش است. مهم‌ترین گام، تحلیل انتقال دانش از فرد به گروه با سازمان است توزیع دانش، فرآیند به اشتراک گذاشتن و گسترش دادن دانش است که اکنون در درون سازمان اجرا می‌شود.

مرحله پنجم، بهره‌گیری از دانش: تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به‌طور مفیدی در جهت منفعت آن به کار برده می‌شود. متأسفانه، شناسایی و توزیع موفقیت‌آمیز دانش مناسب تضمینی به وجود نمی‌آورد که این دانش در فعالیت‌های روزمره سازمان به کار گرفته خواهد شد.

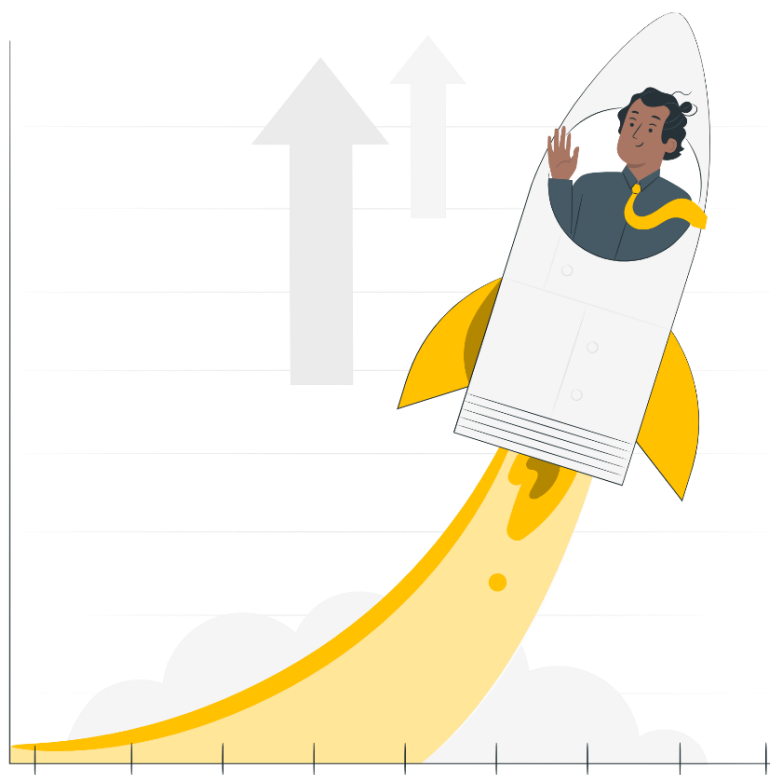
موانعی وجود دارند که مانع استفاده از دانش بیرونی می‌شوند. پس گام‌هایی باید برداشته شود تا این تضمین حاصل آید که مهارت‌های ارزشمند و دارایی دانش مانند پروانه‌های ثبت اختراع و مجوزها کاملاً مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند.

مرحله ششم، نگهداری دانش: قابلیت‌هایی را که در گذشته فراگرفتیم، به‌طور خودکار و در تمام مدت در دسترس نیستند، نگهداری گزینشی اطلاعات، مدارک و تجارب به مدیریت نیاز دارد، سازمان‌ها معمولاً به دلیل اینکه سازمان‌دهی مجدد، به قیمت از دست دادن بخشی از دانش آن‌ها تمام شده است، اظهار نارضایتی می‌کنند. پس فرآیندهای گزینش، ذخیره‌سازی و روزآمد کردن منظم دانش که دارای ارزش بالقوه‌ای برای آینده است، باید به‌دقت سازماندهی شوند. اگر این کار صورت نگیرد، ممکن است که تخصص‌های ارزشمند به‌سادگی دور انداخت شوند. نگهداری دانش به استفاده مؤثر از دامنه وسیعی از رسانه‌های ذخیره سازمانی بستگی دارد.



اگرچه طی این سال‌ها سازمان‌ها و سازمان‌های تجاری با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت یادگیری، اطلاعات بسیاری تولید کرده‌اند که انباشت و تحلیل آن‌ها چندان موردتوجه نبوده است، اما در سال‌های اخیر گسترش به‌کارگیری اینترنت از یک‌سو و تحولات اجتماعی از سوی دیگر، روند رشد اطلاعات را به‌طور چشمگیری افزایش داده است. مدیران کارآمد امروزی باید داده‌های موردنیاز خود را از نظام‌های تولیدی، پایگاه داده‌ها و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست آورند.

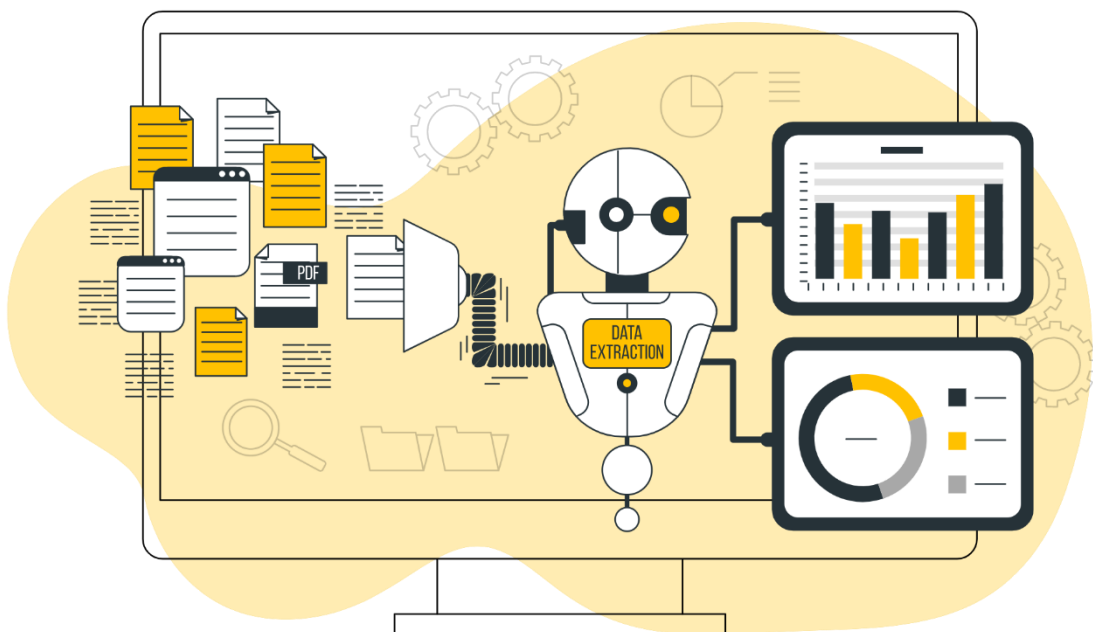
این‌گونه مدیران برای این که بتوانند از مزیت‌های رقابتی برخوردار شوند باید داده‌های کلان خام را تجزیه و تحلیل، تفکیک، همبسته سازی و مقابله نموده، آن‌ها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار را به دانش مفید مبدل سازند، روش ایده‌ال عبارت است از توزیع و تقسیم این اطلاعات، به‌طوری‌که ضمن انجام آن، فرآیندی آغاز شود که بتواند دارایی‌های دانشی سازمان را افزایش دهد. سرانجام این که مدیران باید بتوانند دانش سازمانی ناشی از داده‌های کلان را به موفقیت در کسب‌وکار تبدیل کرده و با به‌کارگیری آن‌ها مزیت رقابتی، رشد پایدار و افزایش منافع ایجاد نمایند.



رشد سریع ابزارهای مختلف تحلیلگر و ابزارهایی که گونه‌ای از هوشمندی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، مشخص می‌سازد که دارایی‌های نامشهود سازمانی را می‌توان در نقاط مختلفی در داخل و خارج از سازمان جستجو کرد. این دارایی‌های دانشی فراتر از چیزی است که در گذشته به‌عنوان دارایی‌های نامشهود سازمانی در نظر گرفته می‌شد و برای مدیریت، به رویکردهایی مبتنی بر کلان داده نیاز دارند. داده‌هایی را که می‌توان از آن‌ها به‌عنوان ورودی برای تکنیک‌های کلان داده استفاده کرد، شامل داده‌های بازار، داده‌های منابع انسانی، داده‌های نتایج عملکردی سازمان و داده‌های مشتریان و رفتارها و عملکرد آن‌ها می‌باشد. به زبان ساده، ارزشی که تحلیل کلان داده از دید مدیریت دانش برای سازمان خلق می‌کند.

توانمندسازی سازمان در فهم این است که چه اقدامی انجام داده، اثرات این اقدام چه بوده و چه توصیه‌ها و نکاتی در مورد اقدام لازم در شرایط فعلی در دل داده‌ها نهفته است. در اصل تحلیل کلان داده را می‌توان شیوه‌ای برای خلق دانش در سازمان دانست. در رویکرد مبتنی بر کلان داده، تمامی داده‌های فرآیندی و تراکنشی در حوزه‌های عملکرد سازمان، مدنظر قرار خواهند گرفت.

با افزایش حجم داده‌ها، افزایش سرعت تولید ورودی‌ها و خروجی‌ها و گوناگونی داده‌ها و همچنین با در نظر گرفتن کاهش هزینه‌های مرتبط با ابزارهای فناوری اطلاعات، تحلیل گسترده‌تر پایگاه‌های داده و منابع اطلاعاتی جدید بیش از گذشته امکان‌پذیر خواهد بود و این امر موجب بهبود تصمیمات استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی خواهد شد. توجه به این نکته حائز اهمیت است که اندازه پایگاه‌های داده، فقط یکی از اجزاء معادله است. بر اساس رویکردهای مبتنی بر دانش و هوشمندی سازمانی، حجم واقعی اطلاعات تا زمانی که نتوان از آن‌ها بینشی استخراج نمود، نمایان نخواهد شد و این جایی است که توجه به کلان داده جهت تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری، موردنیاز خواهد بود. تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری فقط زمانی صورت خواهد گرفت که از تکنیک‌های تحلیلی به‌خوبی استفاده شده باشد و طی این فرآیند، تعاملات انسانی نیز تا حد لازم دخیل بوده باشد.





فرهنگ مدیریت دانش

ارتباط بین مدیریت تغییر و مدیریت دانش

بی شک بهبود عملکرد دغدغه همیشگی مدیران سازمان‌هاست. آن‌ها راهکارهای مختلفی را برای تحقق این هدف در پیش می‌گیرند. از آن جمله می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین چشم‌انداز و اهداف، بازمهندسی فرایندهای سازمان، پیاده‌سازی راهکار نرم‌افزاری مانند ERP، ساختاردهی مجدد به سازمان و نمونه‌های فراوان دیگر را نام برد؛ ولی هیچ‌کدام از این راهکارها، رسیدن به هدف را قطعی نمی‌کند بنابراین سازمان‌ها مدام به دنبال ایجاد تغییر در سازمان بوده و وقت بسیاری را به این مهم اختصاص می‌دهند. اما آیا به‌راستی این تغییرات می‌تواند پاسخگوی نیاز مدیران باشد و یا اینکه چه میزان تغییر نیاز بوده و چگونه باید این تغییرات را هدایت کرد؟



مفهوم مدیریت تغییر و هدف آن

مدیریت تغییر به معنای توسعه یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده برای تغییر در یک سازمان برای رفع موانع پیش‌بینی‌شده و اطمینان از پذیرش موفقیت‌آمیز است. هدف از مدیریت تغییر، اجرای استراتژی‌هایی برای اعمال تغییر، کنترل تغییر و کمک به افراد برای سازگاری با تغییر است. چنین استراتژی‌هایی شامل داشتن یک رویه ساختاریافته برای درخواست تغییر و همچنین مکانیسم‌هایی برای پاسخگویی به درخواست‌ها و پیگیری آن‌ها است.

علل ناکارآمدی مدیریت تغییر

بیش از ۵۰ درصد تغییرات مدیریتی با موفقیت همراه نیستند و سازمان به اهداف از قبل تعیین‌شده خود نمی‌رسد. قطعاً سازمانی وجود ندارد که رسیدن به مقاصد و تغییرات مدیریتی را نخواهد؛ پس چه عللی می‌تواند در نرسیدن به این اهداف مؤثر باشد؟ واقعیت این است که بررسی صدها سازمان گوناگون نشان داده است که ریشه این موضوع در عواملی مانند مدیریت ناکارآمد پروژه، اطلاع‌رسانی ضعیف و نداشتن چشم‌اندازی از تغییر هم نیست؛ بلکه چگونگی پذیرش تغییر از سوی افراد و کارکنان سازمان، رمز موفقیت و ماندگاری آن است. برای اجرای تغییرات مناسب در سازمان و مدیریت بهینه تغییر مدل‌هایی از جمله «ادکار» ارائه شده است. همچنین مکاتب فکری مختلفی در مورد ارزش مدیریت تغییر وجود دارد که برخی از محققان، آن را بخشی از ابتکارات مدیریت دانش می‌دانند. برخی دیگر آن را به‌عنوان یک مفهوم منسوخ‌شده، می‌دانند. به‌هرحال، بیشتر ابتکارات مدیریت دانش شامل تغییرات قابل‌توجهی در رفتارها، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی موجود می‌شود که موردتوجه قرار دارد.

مدیریت دانش و مدیریت تغییر

یکی از ابعاد مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان، بعد منابع انسانی یا همان کارکنان و رهبری است. بررسی ابعاد مدیریت تغییر نیز نشان از تأکید بر منابع انسانی دارد که فصل مشترکی بین این دو محسوب می‌شود. احتمال زیادی دارد که در کوتاه‌مدت آن هم بر اساس دستورات مدیریتی، تغییرات تا حدی پیش رود؛ اما ماندگاری واقعی موفقیت، در پذیرش آن از سوی منابع انسانی سازمان است. به همین دلیل موضوع مقاومت کارکنان در برابر تغییر، چالشی بزرگ پیش روی هر نوع پروژه بهبود سازمانی از جمله پیاده‌سازی مدیریت دانش و مدیریت تغییر، قرار می‌دهد.

نقش حیاتی مدیر در روند تغییر از مواردی است که نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد. ایجاد تغییر در رفتار، فرهنگ، فرآیندها و سایر موارد در یک سازمان از الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش است؛ بنابراین مدیریت تغییر نیز مبنایی بر اجرای صحیح پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش خواهد بود. علاوه بر این، یک استراتژی دانش خوب باید با چالش‌ها و فرصت‌هایی که در ذهن مدیران است، همسویی داشته باشد. بر این اساس اهداف و اولویت‌های مدیریت دانش همیشه در حال تغییر هستند تا تغییرات را در استراتژی کسب‌وکار گسترده‌تر منعکس کنند. برای به دست آوردن بازده کامل دانش، سازمان‌ها باید از استراتژی‌ها و مدل‌های مدیریت تغییر مؤثر برای کمک به ایجاد محیط‌های مشارکتی استفاده کنند که در آن کارکنان به طور فعال آنچه را که می‌دانند به اشتراک بگذارند.

مدل مدیریت تغییر «ادکار»

همان‌طور که اشاره شد یکی از مدل‌های مدیریت تغییر، مدل ادکار است. برای شروع برنامه تغییر در سازمان باید بدانیم که چطور می‌توان ارزیابی دقیق و صحیحی از آمادگی منابع انسانی برای پذیرش تغییر جدید داشت؟ و بدانیم که چگونه مدیریت تغییرات نتایج کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد؟ تعداد زیادی از نظریه‌های مدیریت تغییر برای مدیران پویا وجود دارند. مدل ادکار (ADKAR) رایج‌ترین این مدل‌ها در بین سازمان‌های پیشرو دنیاست. مدل تغییر ادکار که بر بعد منابع انسانی متمرکز است می‌گوید افراد زمانی سطوح تغییر در سازمان را می‌پذیرند که آگاهی، تمایل، دانش و توانایی لازم در خصوص تغییر را داشته باشند



و تقویت و ماندگاری رفتار جدید را نیاز خود ببینند. این مدل به مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان کمک می‌کند که مسئولیت هدایت کارکنان خود از طریق تغییر را به‌خوبی پیش ببرند.

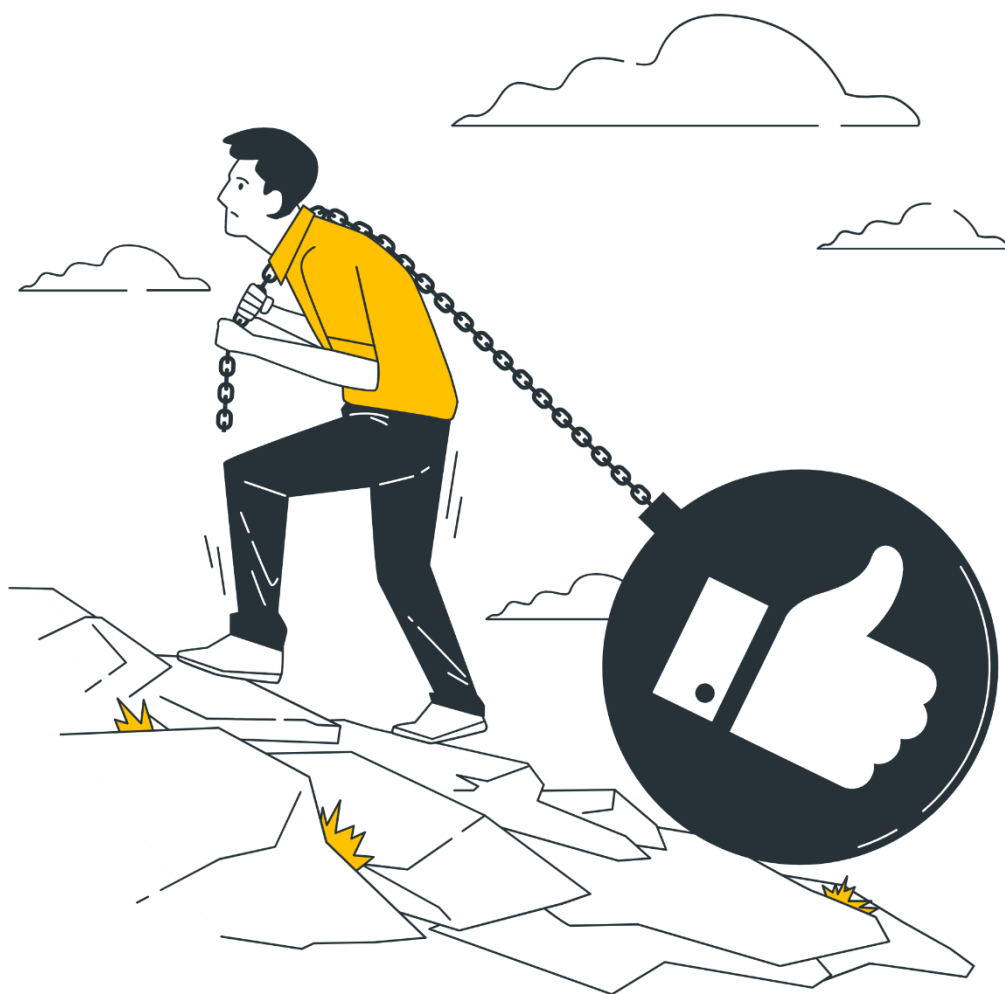
اجرای مدیریت تغییر بر اساس مدل ادکار می‌تواند زمینه را برای پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش فراهم نماید. البته مدیریت دانش و مدیریت تغییر همیشه لازم و ملزوم یکدیگر بوده و زمینه را برای اجرای موفق تغییرات سازمانی و بهبود عملکرد ایجاد می‌کنند. ابزارهای مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در پذیرش و اجرای موفق مراحل مختلف مدیریت تغییر داشته باشد و همچنین مدیریت تغییر زمینه را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مهیا می‌کند. ازجمله خدمات متقابل این دو می‌توان به شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، شناسایی توانمندی‌های کارکنان، بررسی و شناسایی مؤلفه‌های انگیزشی و غیره اشاره کرد.

مدیریت تغییر در مدیریت دانش

تغییر فرآیندها و ابزارهای موجود و معرفی موارد جدید، عناصر کلیدی تغییر برای برنامه‌ریزی هستند. ابتدا باید تأثیر بالقوه تغییرات را تجزیه و تحلیل کرده و سپس برنامه‌ریزی نمود. باید تمامی کارکنان سازمان را از برنامه‌ریزی انجام‌شده و نتایج احتمالی آگاه کرد. همچنین بهتر است کارکنان از نقش خود در اجرای تغییرات باخبر شده و از نحوه کمک متولیان مدیریت تغییر در چگونگی اجرای تغییرات اطلاع‌رسانی مناسب انجام شود. برای اجرای طرح مدیریت تغییر می‌توان از ترکیب مدل تغییر ادکار و مدیریت دانش تغییر استفاده نمود. برای اجرا موفق مدیریت تغییر باید به موارد زیر توجه کافی شود:

- **ایجاد یک طرح تغییر برای مدیریت دانش:** این طرح بخشی از اجرای مدیریت دانش سازمان است. دانش چگونگی تغییر عامل مهم آمادگی کارکنان در خصوص اجرای طرح است. بهتر است هر شخص بداند در دوره تغییر دقیقه چه کاری باید انجام دهد و زمان و روند انجام فعالیت‌ها و دانش مناسب آن، چگونه در دسترس او قرار می‌گیرد. همچنین دانش انجام کارها بعد از ایجاد تغییر چگونه در اختیار وی قرار داده می‌شود.
- **آگاهی از نیاز به تغییر:** در مورد تغییرات آتی به مدیران و کارکنان اطلاع‌رسانی شود زیرا لازمه پذیرش و قدم اول طرح، شفاف‌سازی و تشریح نیاز به تغییر است.
- **استفاده مناسب و بهینه از منابع موجود در سازمان به‌منظور اطمینان از اجرای صحیح برنامه‌ها، توانمندسازی کارکنان و کمک به آنان به‌منظور کسب مهارت و توانایی متناسب با تغییر.**

- در نظر گرفتن پیامدهای ابتکارات مدیریت دانش و سازگاری سازمان برای پذیرش تغییر.
- ایجاد فرهنگ همکاری، همدلی و مشارکت: درک کارکنان از تأثیر تغییر بر کار و عملکرد آنان، نیاز مبرم پیاده‌سازی طرح می‌باشد. اینکه هر شخص بداند نتیجه تغییر منجر به ایجاد چه شرایط مطلوبی برای وی یا سازمان خواهد شد.
- ایجاد یک فرآیند مدیریت تغییر برای رسیدگی به تأثیر عوامل منفی بر تغییر.
- ایجاد انگیزش و تعیین پاداش‌هایی برای کارکنان هدف.
- بیان منافع مشترک سازمانی و فردی



منبع

change management process, lucidea.com, Stan Garfield, 2022

ز کوی یار می آید نسیم باد نوروزی
از این باد ار مدد خواهی چراغ دل برافروزی

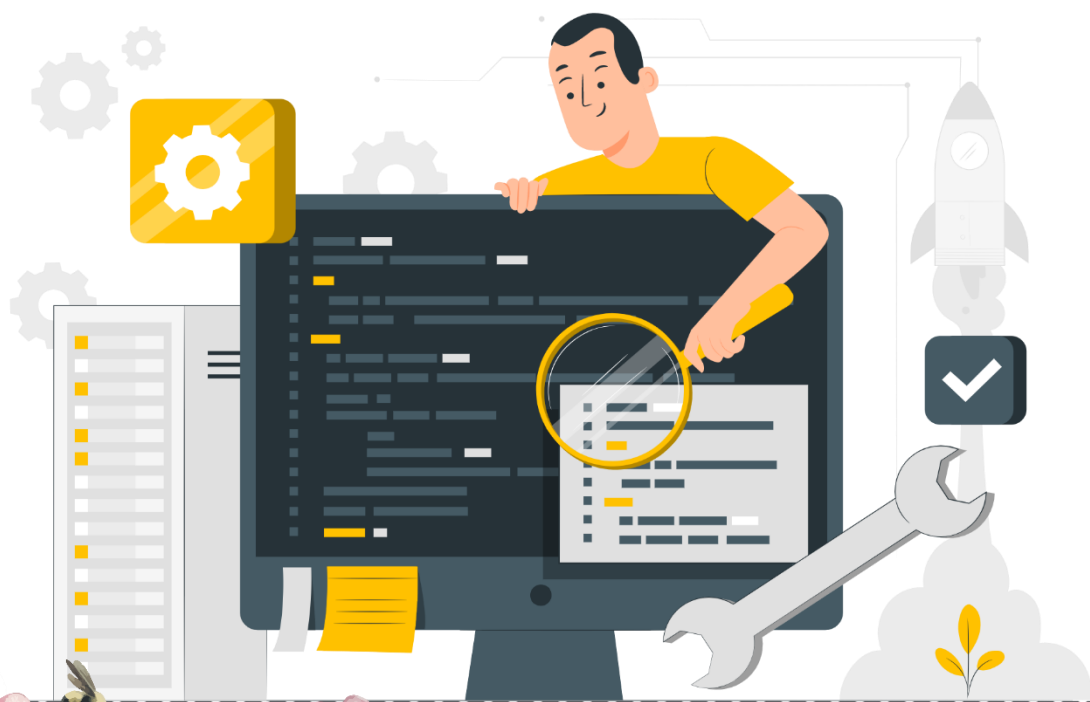




فناوري در مديريت دانش

نرم‌افزار دوست‌داشتني مديريت دانش

يکي از ابزارهاي متداول و جاري در سازمان‌ها، نرم‌افزارهاي مديريت دانش است که در سال‌هاي اخير با استقبال خوبي روبرو شده است؛ چراکه سازمان‌ها اين نرم‌افزار را به‌مثابه يک داشبوردي براي نمايش دارايي‌ها و ميزان مشارکت کارکنان مي‌دانند. هرچند همين نرم‌افزار مي‌تواند پاشنه آشيل مسير پيشرفت مديريت دانش نيز باشد، اما در اين بخش قصد ورود به بحث لزوم يا عدم لزوم استفاده از نرم‌افزار براي سازمان‌هاي تازه‌وارد در عرصه مديريت دانش را نداريم و با اين پيش‌فرض که سازمان مزايای و تبعات به‌کارگيري نرم‌افزار را سنجيده است وارد ادامه نوشتار خواهيم شد.



همان‌طور که از نام نرم‌افزار و تفاوت ظاهری آن با سخت‌افزار پیداست، خالق نرم‌افزار می‌تواند با تکیه بر ایده‌های ذهنی و بازخوردهای حاصل از به‌کارگیری نرم‌افزار توسط کاربران، تغییراتی در جهت بهبود آن ایجاد نماید. اما سال اینجاست که برای نرم‌افزار مدیریت دانش چه سیاستی به کار ببندیم تا حداکثر جذابیت برای کاربران ایجاد شود و نرخ مشارکت آن‌ها افزایش یابد؟ به‌عنوان مثال ثبت درس آموخته‌ها به چه نحوی باشد تا کاربر بتواند به‌راحتی تجربه خود را مستند کرده و با همکارانش به اشتراک بگذارد؟

آنچه میان نرم‌افزارهای مدیریت دانش متداول است، مطرح کردن چند سؤال در ابتدای نگارش درس آموخته است. سؤالاتی نظیر اینکه چه مسائلی باعث خلق این تجربه شده است و یا راه حل شما برای این مسئله و یا چالش چه بوده و درنهایت درس آموخته شما چه نتایج و دستاوردهایی را برای سازمان به همراه داشته است. بنا بر بازخوردهای دریافتی، مطرح کردن سؤال‌های ثابت به‌عنوان اجزای یک درس آموخته موجب نگرانی برای کاربران می‌شود. به‌بیان دیگر کاربران با دیدن سؤالات این‌چنینی احساس محدودیت می‌کنند و نمی‌توانند به‌درستی تجربه خود را مدون کرده و در نرم‌افزار مدیریت دانش ثبت کنند.

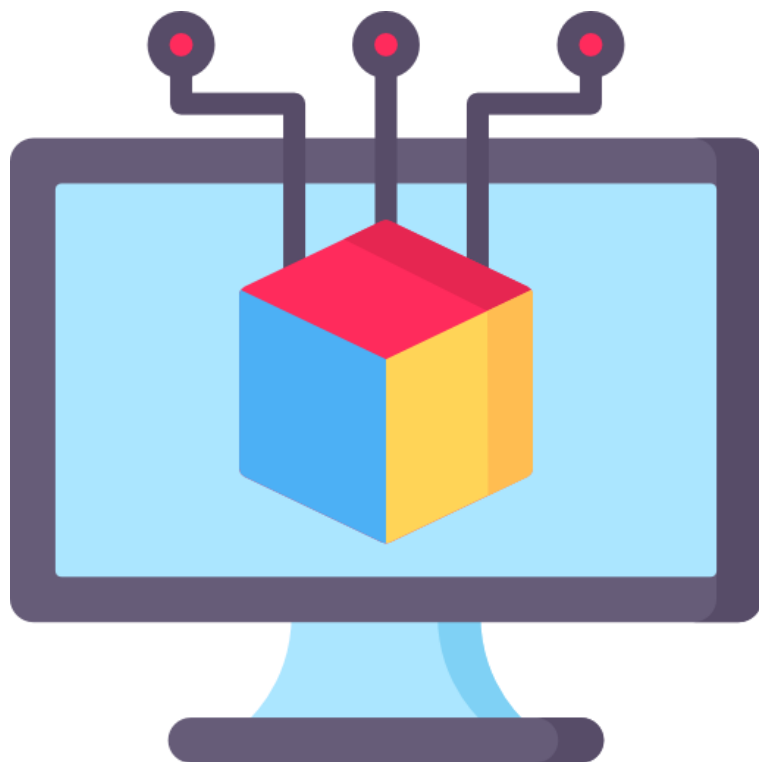
به‌عنوان نمونه برخی کاربران عنوان نموده‌اند که خلق دانش برای ایشان، ریشه در چالش و یا بحران قبلی نداشته و کاملاً موضوع جدیدی منجر به شکل‌گیری تجربه شده است. حتی برخی کاربران عنوان نموده‌اند ما مسائل و چالش‌هایی را درک نموده‌ایم که تاکنون آن مسائل را اشتباه فهمیده بودیم و اکنون می‌توانیم ادعا کنیم مسئله برایمان روشن است، اما لزوماً راه‌حلی برای آن نداریم و از طرفی امکان ثبت کردن این موضوع در نرم‌افزار وجود ندارد.

همان‌طور که می‌بینیم، درج اجزا ثابت برای ثبت تجربیات در نرم‌افزارها موجب این خواهد شد که کاربر در صورت مواجهه با بخشی که شرحی برای آن ندارد، از اشاعه توانمندی‌های خود به‌طورکلی صرف‌نظر نماید. حال با این توضیحات نرم‌افزار دوست‌داشتنی برای مدیریت دانش، می‌تواند نرم‌افزاری باشد که الگوی ثبت درس آموخته‌ها در آن پیچیده نباشد و کاربر بتواند به‌راحتی هر آنچه که در ذهن دارد با به اشتراک بگذارد.

به‌بیان دیگر مراحل ثبت تجربیات به‌گونه‌ای طراحی شود که نیازمند تکمیل کردن بخش‌های مختلف و پاسخ دادن به سؤالات متعدد نباشد.

علاوه بر این، بازخوردهای دریافت شده از سوی کاربران نرم‌افزار مدیریت دانش نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک نرم‌افزار دوست‌داشتنی مدیریت دانش، کاربرپسند بودن آن است. برای تحقق این مهم می‌توان اقدامات زیر را در طراحی و توسعه نرم‌افزار مدیریت دانش موردتوجه قرار داد.

- استفاده از رابط کاربری مناسب
 - استفاده از رنگ‌های جذاب در طراحی نرم‌افزار
 - پروفایل کاربری کامل برای ارائه توانمندی‌های کارکنان
 - ارسال نوتیفیکیشن تعاملات مربوط به هر کاربر به ایمیل یا تلفن همراه
 - اپلیکیشن تلفن همراه برای بهبود مشارکت کارکنان
 - ارتباط نرم‌افزار مدیریت دانش با سایر نرم‌افزارهای سازمان به‌منظور تسهیل در انتقال اطلاعات و مستندات
 - امکان استفاده از نرم‌افزار برای سایر ذی‌نفعان سازمانی
 - الگوبرداری از سایر شبکه‌های اجتماعی تخصصی
 - ایجاد تالارهای گفتگو برای تعامل بیشتر میان کاربران
- به‌طورکلی وجود نرم‌افزارهای مدیریت دانش می‌توانند چرخه دانش را در سازمان تسهیل کنند، اما تمرکز بیش‌ازاندازه بر روی این ابزار چالش‌های بسیار زیادی را در مسیر پیاده‌سازی و بلوغ مدیریت دانش ایجاد می‌کند. باید توجه داشت تنها زمانی این ابزار اثربخش لازم را دارد که با امکانات خوب و محیطی کاربرپسند، موردتوجه همکاران سازمان قرار گیرد.



نمونه اجرایی مدیریت دانش

نقش مدیریت دانش در ارتقا میزان تولید واحد پلی اتیلن سنگین پتروشیمی بندرامام

دانش یک منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار است و سازمان‌ها هرروز بیشتر به اهمیت دانش به عنوان سرمایه فکری و پژوهشی پی می‌برند. اغلب سازمان‌ها درک کرده‌اند که موفقیت آن‌ها نه به دلیل دارایی‌های فیزیکی‌شان بلکه به خاطر تجارب و مهارت‌های کارکنان آن‌ها است. سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش آن‌ها در مورد نحوه انجام دادن امور و ارائه خدمات به عنوان یک دارایی مهم به حساب می‌آید که باید همانند سایر دارایی‌های ارزشمند سازمان، این دارایی را نیز مدیریت کرد. مدیریت دانش به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند.



پتروشیمی بندر امام به عنوان بزرگ‌ترین شرکت در صنعت پتروشیمی، با آگاهی از اهمیت دانش و تجربه کارکنان، پیاده‌سازی مدیریت دانش را از اواخر دهه ۸۰ آغاز کرد و طی این سال‌ها مسیر پر نشیب و فرازی را برای استقرار راهکارهای مدیریت دانش پیمود. یکی از تجربیات موفق این شرکت، پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش در واحد پلی‌اتیلن سنگین است که در ادامه این مقاله اقدامات اجرایی در این واحد تشریح شده است.

واحد پلی‌اتیلن سنگین

واحد پلی‌اتیلن سنگین HD بندر امام در سال ۱۳۷۳ تحت لیسانس شرکت میتسویی به بهره‌برداری رسید و در سال ۱۳۸۹ با انجام عملیات افزایش ظرفیت سقف تولید از ۶۰۰۰۰ تن به ۱۵۰۰۰۰ تن در سال ارتقا یافت. در طول عمر گذشته از راه‌اندازی واحد حوادث تلخ ایمنی نیز رویداد است که با گذشت زمان و درس‌آموزی از حوادث از شدت آن‌ها بسیار کم شده است. بیشترین خسارت وارده به واحد پس از افزایش ظرفیت و در حین فرآیند پیش‌راه‌اندازی واحد بوده که در سال ۱۳۸۸ با انفجار در بخش پلیمریزاسیون واحد آتش‌سوزی گسترده‌ای در سطح واحد به وجود آمد و خسارت زیادی از نظر جانی، دستگاهی، توقف تولید به مجتمع وارد شد. شایان‌ذکر است پس از راه‌اندازی مجدد واحد ۶ سال طول کشید تا واحد پلی‌اتیلن سنگین به ظرفیت طراحی خود برسد.

پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحد پلی‌اتیلن سنگین

از ابتدای سال ۱۳۹۵ پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحد پلی‌اتیلن سنگین به‌طور ویژه مدنظر قرار گرفت و با همکاری کارشناسان مدیریت دانش در اداره سیستم‌ها و بهبود روش‌ها مدلی برای واحد HDPE طراحی شد. متولی اجرای اقدامات در این بخش واحد مهندسی فرآیند بود. مهندسی فرآیند وظیفه نظارت بر کلیه امور فرآیندی تولید از قبیل امور بهره‌برداری و تعمیر و نگهداری تجهیزات را بر عهده دارد. این واحد کلیه موارد فرآیندی تولید، گلوگاه‌ها، چالش‌ها، تولید محصولات جدید، موضوعات مرتبط با ایمنی و غیره را به متولیان گزارش کرده و راهکار مناسب را از طریق انجام عملیات مؤثر و اصلاحی از اداره موردنظر اخذ می‌کند.

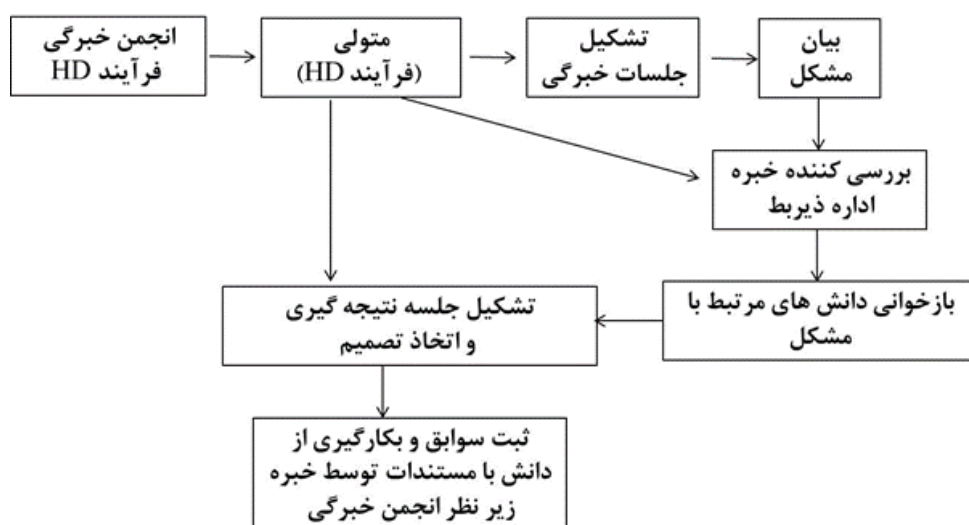
در راستای ثبت و مدون‌سازی دروس آموخته در واحد پلی‌اتیلن سنگین، تجربیات اجرایی حاصل از تمامی موارد فوق پس از هماهنگی با اقدام‌کنندگان ذی‌ربط در سیستم مدیریت دانش ثبت می‌شود تا در دسترس سایر همکاران این واحد و واحدهای مرتبط قرار گیرد.

با هدف بهبود تعامل میان کارکنان و به اشتراک‌گذاری تجربیات، تمامی متخصصان حوزه‌های مختلف واحد پلی‌اتیلن سنگین در انجمن خبرگی فرآیند HD حضور دارند. این انجمن خبرگی در راستای رفع اشکالات به وجود آمده در سیستم تولید تشکیل جلسه می‌دهد.

علاوه بر این جلسات مهم فرآیندی و تعمیراتی برنامه‌ریزی شده توسط اداره برنامه‌ریزی بسپاران نیز با هماهنگی با فرآیند واحد HDPE در انجمن خبرگی ثبت می‌شود. همچنین اقدامات اصلاحی انجام توسط مهندسی فرآیند HD بلافاصله به صورت درس‌آموخته در سیستم مدیریت دانش ثبت شده و پس از ارزیابی نهایی و انتشار به صورت کلاس آموزشی درون شifتی برای ادارات مختلف مرتبط با واحد HDPE آموزش داده می‌شود. برخی از مهم‌ترین اقدامات این انجمن خبرگی در جدول زیر ارائه شد است:

تعداد	اقدامات انجام شده انجمن خبرگی
۳۱	جلسات برگزار شده انجمن خبرگی
۲۶	درس‌آموخته‌های حاصل از انجمن خبرگی
۹	مستندات حاصل از انجمن خبرگی
۳۰	به‌کارگیری دانش از انجمن خبرگی فرآیند HD
۹۰	پرسش و پاسخ فرآیندی

یکی دیگر از زیرفرآیندهای اصلی چرخه دانش بکارگیری دانش است که بر اساس آن می‌توان از تجربیات و دانش همکاران در سایر واحدهای سازمان نیز استفاده کرد. در واحد پلی‌اتیلن سنگین پتروشیمی بندر امام این مهم از طریق انجمن‌های خبرگی محقق می‌شود.



در این فرایند ابتدا مشکلاتی که در واحد تکرارپذیر بوده و با اقدامات اصلاحی حل نشده‌اند در جلسات خبرگی به مشورت گذاشته می‌شود و سپس خبرگان انجمن با توجه به مشکل مربوطه به بررسی دانش‌های مشابه پرداخته و شرح دانش را در جلسه خبرگی مطرح می‌کنند از این‌رو با الگوبرداری از تجربه همکاران دیگر تصمیماتی مشابه جهت رفع ایراد از مشکلات اتخاذ می‌گردد. پس از اجرای اقدامات به محض رسیدن به پاسخ مناسب از سیستم با استناد به مستندات و نتایج جمع‌آوری شده، خبره مربوطه به کارگیری دانش را در مدیریت دانش تکمیل می‌شود. برخی از مهم‌ترین اقدامات این انجمن خبرگی در حوزه به کارگیری دانش در جدول زیر ارائه شد است:

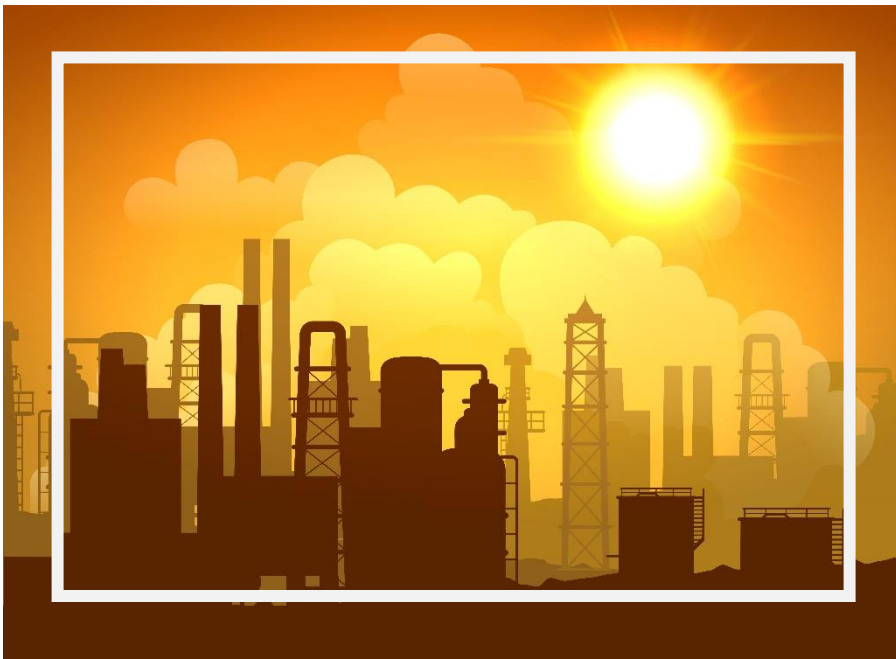
تعداد	اقدامات انجام شده برای به کارگیری دانش
۳۲	به کارگیری درس آموخته‌های تعمیراتی
۳	به کارگیری درس آموخته‌ها در حوزه کنترل کیفی
۱۰	به کارگیری درس آموخته‌های مدیریت تغییر

مهندسی فرآیند واحد HD از سال ۱۳۹۶ با توجه به مشکلات و حوادث فرآیندی، ایمنی و توقفات تولید اقدام به ارائه گزارش‌ها گرافیکی، تصویری نموده است. این گزارش‌ها در قالب پاورپوینت به فهم بهتر مشکل و چگونگی مقابله کمک بسیار زیادی می‌کند. این گزارش‌ها کمتر از یک هفته پس از وقوع حوادث آماده شده و پس از تأیید مدیریت به صورت دانش و مستند در سیستم مدیریت دانش ثبت می‌شود و از طریق انجمن خبرگی فرآیند HD در اختیار خبره اداره مربوطه قرار می‌گیرد تا به بر اساس آن آموزش‌های لازم به همکاران داده شود.

تعداد	اقدامات انجام شده برای آموزش
۵	آموزش در حوزه ایمنی
۴	آموزش در حوزه فرآیندی
۳	آموزش در حوزه تعمیراتی

نتایج حاصله از پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحد پلی‌اتیلن سنگین

یکی از عوامل تأثیرگذار در رسیدن واحد HDPE به ظرفیت ۱۵۰۰۰۰ تن در سال پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش و عملکرد مؤثر انجمن خبرگی فرآیند HD است. این انجمن خبرگی با هماهنگی کردن گروه‌های عملیاتی بهره‌برداری، تعمیراتی و خدمات فنی و همچنین بررسی و رفع چالش‌های اصلی باعث بالا بردن دانش و مهارت‌های کارکنان این واحد تولیدی شده و در نهایت توقفات تولید به نسبت سال‌های قبل کاهش یافته و تکرارپذیری مشکلات درونی به حداقل رسیده است. در نهایت واحد پلی‌اتیلن سنگین در سال ۱۳۹۸ توانست بیشترین مقدار تولید تاریخ تا سیس خود به میزان ۱۵۰۸۸۳ تن را محقق کند. همان‌طور که در جدول زیر قابل مشاهده است، ساعات توقف تولید واحد HD در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۷ با یکدیگر مقایسه شده تا اثر پیاده‌سازی مدیریت دانش بیشتر مشخص شود.



در این توقفات فقط عوامل درونی تأثیرگذار بررسی شده است. به عنوان نمونه ردیف اول جدول توقفات مربوط به «تجهیز سانتریفوژ» است. نتایج نشان می‌دهد که توقفات این دستگاه نسبت به سال قبل کمتر شده است. با توجه به مشکلات سانتریفوژ در سال ۹۷، انجمن خبرگی فرآیند HD جلسات متعددی برای این دستگاه برگزار نمود. با به کارگیری درس‌آموخته‌ها و آموزش کارکنان، تکرارپذیری توقفات به حداقل رسید و تا ۹۵٪ کاهش یافت. در نمونه دیگر برای «گرفتگی هگزان برگشتی رآکتورها» نیز همانند سانتریفوژ جلسات انجمن خبرگی برگزار شد. همچنین دستورالعمل‌هایی جهت کاهش گرفتگی تدوین و اجرایی شد و در نتیجه میزان تکرارپذیری آن ۱۰۰٪ کاهش یافت.

در خصوص مورد آخر جدول نیز انجمن خبرگی جلسات متعددی برگزار کرده و درس‌آموخته‌های بسیار زیادی در این حوزه تدوین و مورد استفاده قرار گرفت است. این نشان می‌دهد دستورالعمل‌های تدوین‌شده با استفاده از تجربیات و دانش خبرگان واحد سودمند بوده توقفات در این حدوداً ۷۵٪ کاهش داشته است.

بررسی‌های انجام‌شده در خصوص علل عمده توقفات واحد در سال ۹۷ و ۹۸ بیانگر این است که عوامل داخلی مؤثر بر توقف واحد با پیاده‌سازی مدیریت دانش و استفاده از دانش و تجربیات همکاران و آموزش مناسب میزان توقفات را کاهش داده و این امر موجب تولید حداکثری واحد شده است.

توقفات و عوامل داخلی کاهش تولید واحد HDPE در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸

ردیف	سال		سال ۹۸		سال ۹۷	
	عامل توقف		ساعت توقف	تن پلیمر از دست‌رفته	ساعت توقف	تن پلیمر از دست‌رفته
۱	توقفات سانتریفیوژ		۲	۳۷/۸	۳۷	۶۷۷/۱
۲	گرفتگی هگزان برگشتی رآکتورها		۰	۰	۱۰	۱۸۳
۳	مشکلات سیستم انتقال پودر و تعویض E-409		۰	۰	۴	۷۳/۲
۴	توقفات تعمیراتی اجباری		۲۳/۵	۴۴۴/۱۵	۱۸۱/۳۳	۳۳۱۸/۳۳۹
۵	گرفتگی مبدل E-701		۲/۰۷	۳۹/۱۲۳	۹۹	۱۸۱/۷
۶	کاهش خوراك ناشی از تغییر گرید		۳/۴۳	۶۴/۸۲۷	۱۰/۲۴	۱۸۷/۳۹۲
۷	کاهش تولید ناشی از مشکل سانتریفیوژ		۳	۵۶/۷	۱۴۷/۱۴	۲۶۹۲/۶۶۲
۸	کاهش خوراك ناشی از مشکل اکسترودر , Z-434		۱۳/۶۴	۲۵۷/۷۹۶	۳۰/۳۳	۵۵۵/۰۳۹
۹	کاهش تولید ناشی از مشکلات بسته‌بندی و تشکیل کلوخه		۰	۰	۶/۳	۱۱۵/۲۹
۱۰	کاهش تولید ناشی از گرفتگی اسلاری کولرهای رآکتور دوم		۲۶	۵۰۰	۱۰۳/۲۳	۱۸۹۲



رفتار سازمانی و مدیریت دانش

نقش مهارت‌های شنیداری در تعامل کارکنان

مدیریت دانش نیز همانند سایر رویکردهای مدیریتی، برای موفقیت نیاز به استراتژی دارد. هانسن و همکارانش بامطالعه‌ای در حوزه مدیریت دانش بر روی شرکت‌های آلمانی و سوئیسی به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش دنبال نمی‌کنند. آن‌ها برای نخستین بار استراتژی‌های مدیریت دانش را بر اساس تمایز بین دانش آشکار و دانش پنهان به دو نوع استراتژی کدگذاری و یا استراتژی سیستم‌گرا و استراتژی شخصی‌سازی یا استراتژی انسان‌گرا تقسیم کردند. کدگذاری بر تدوین دانش و نگهداری آن در پایگاه‌های دانشی تمرکز دارد. شخصی‌سازی به توسعه فردی دانش اشاره دارد و دانش عمدتاً از طریق تماس فرد به فرد به اشتراک گذاشته می‌شود.



شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با نقاط و جنبه‌های مختلف آن‌ها می‌تواند مدیران و پروژه‌های مدیریت دانش را به سمت سرمایه‌گذاری صحیح و برنامه‌ریزی بهتر هدایت کند. بسیاری از سازمان‌های تولیدی و صنعتی به واسطه نوع فعالیت خود معمولاً از استراتژی‌های انسان‌گرا استفاده می‌کنند. همان‌طور که اشاره شد در این رویکرد به جای تمرکز بر دانش ذخیره‌سازی شده در یک پایگاه داده، بیشتر مبتنی بر گفتگو و تعامل میان افراد است. به بیان دیگر بخشی از دانش پنهان افراد، به شکلی است که به سختی می‌توان آن‌ها را مدون نمود و استفاده از روش‌هایی برای گفتگوهای و تعامل برای انتقال این نوع دانش مؤثرتر است.

در استراتژی شخصی‌سازی کارکنان مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند و فرآیندهای مدیریت دانش معطوف به توسعه ارتباطات کارکنان است. در این استراتژی، تعامل، ارتباط و مذاکره مستقیم و رودررو ضروری بوده و فناوری اطلاعات صرفاً ابزاری برای ارتباط بین افراد است. استراتژی شخصی‌سازی معطوف به دانشی است که در ذهن کارکنان وجود داشته و شاید به ندرت در قالب کلمات بیان شود. برخلاف استراتژی کدگذاری که به طور کامل بادانش آشکار و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی‌سازی به گونه‌ای اساسی به همه کارکنان درون سازمان وابسته است و بیشتر بادانش پنهان سروکار دارد.

گوش دادن؛ کلید تعامل میان انسان‌ها

کلیدواژه مهم برای پیاده‌سازی رویکرد شخصی‌سازی در مدیریت دانش تعامل است. بررسی‌های نشان داده است که کارکنان سازمان برای بهبود سطح تعاملات خود باید مهارت‌های مختلفی را بیاموزند. یکی از این مهارت‌های بسیار مهم، «گوش دادن» است. اما آیا تا به حال فکر کرده‌اید چرا گوش دادن می‌تواند این قدر مهم باشد؟

در بیداری حدود ۸۰ درصد زمان انسان صرف برقراری ارتباط با دیگران شده و ۴۵ درصد این زمان صرف گوش دادن به دیگران یعنی همسر، فرزندان، دوستان، همکاران و بستگان می‌شود؛ اما گوش دادن چیست؟ بسیاری از ما تصور می‌کنیم گوش دادن یعنی کاری نکنیم و صبر کنیم تا نوبت حرف زدن ما برسد. گوش دادن چیزی بیش از ساکت بودن و شنیدن است. دکتر لایمن. ک. استیل کارشناس مشهور در زمینه گوش دادن معتقد است گوش دادن شامل چهار مرحله است؛ شنیدن پیام، تفسیر آن، ارزیابی کردن و واکنش به پیام

مطالعات نشان می‌دهد که اکثریت ما تقریباً ۵۰ درصد آنچه را که می‌شنویم درک، ارزیابی و به حافظه می‌سپاریم و بعد از دو روز ۵۰ درصد آنچه را به خاطر سپرده‌ایم به یاد می‌آوریم. نتیجه نهایی اینکه فقط ۲۵ درصد آنچه را که می‌شنویم به حافظه می‌سپاریم.

اهمیت خوب گوش دادن

در محیط کار هزینه‌های اقتصادی ناشی از گوش دادن ضعیف به دلار و سنت محاسبه شده است. این هزینه شامل زمان اضافی است که صرف تکرار دستورات و توضیحات مربوط به کاری است که یا ناقص و یا اشتباه انجام شده است. بعلاوه بعضی از حوادث و آسیب‌های جسمی کارکنان ناشی از گوش نکردن فرد به دستورالعمل‌ها یا هشدارهای قبل از انجام کار است. در ارتباط انسانی نحوه رابطه ما می‌تواند به دیگران آزار برساند.

به‌طور مثال اگر به‌طور فعال گوش ندهیم یا دوستانی نداشته باشیم که به‌طور مؤثر هر لحظه به درد دل‌های ما گوش دهند دچار آسیب روانی می‌شویم. همه نیازمند افرادی هستیم تا بتوانیم احساسات و افکارمان را با او در میان بگذاریم. اگر در زندگی شنونده خوبی نباشیم به‌تدریج احساس تنهایی و انزوا می‌کنیم. اگر از شما سؤال شود که بهترین دوست خود را به‌عنوان شنونده چطور ارزیابی می‌کنید چه پاسخی می‌دهید؟

دوستی صادقانه و رابطه صمیمی با دیگران یکی از اعجاز گوش دادن است. ما معمولاً شیفته و جذب افرادی می‌شویم که خوب گوش می‌دهند. این افراد کسانی هستند که با آرامش و با گوش دادن از ما حمایت می‌کنند.



چرا گوش نمی‌دهیم؟

اگر گوش دادن مهم است پس چرا شنونده خوبی نیستیم؟ اینکه چرا در گوش دادن مشکل داریم دلایل روان‌شناختی دارد. ظرفیت گوش دادن ما در هر دقیقه ۴۰۰ تا ۶۰۰ کلمه است درحالی‌که میانگین سرعت ادای کلمات (حرف زدن) ۱۲۵ کلمه در هر دقیقه است.

این اختلاف می‌تواند زمان اضافی برای حواس‌پرتی به وجود آورد یا در طول صحبت شخص به موضوعات متفرقه فکر کنیم. یک دلیل اصلی ضعف گوش دادن مربوط به آموزش شنونده است. ما در مدرسه مهارت‌های خواندن، نوشتن و نحوه صحبت کردن را یاد می‌گیریم. در بزرگسالی از طریق دوره‌های آموزشی با روش تندخوانی، نامه‌نگاری تجاری و زبان مکالمه آشنا می‌شویم. علیرغم همه تلاش‌هایی که در جهت بهبود ارتباطات می‌کنیم اما اغلب یکی از مهارت‌های ارتباطی که بیشترین کاربرد را دارد نادیده می‌گیریم یعنی گوش دادن.

دلیل دیگر ضعف در گوش دادن این است که آن‌چنان سرمان شلوغ است که نمی‌توانیم روی حرف‌های گوینده تمرکز کنیم. آیا تابه‌حال شده آن‌قدر سرتان شلوغ باشد که به حرفه‌ای فرزندان که یک روز سختی را در مدرسه داشته است به‌طور همدردانه گوش کنید یا واقعاً به گفته‌های همسرتان یا مشکلات او گوش دهید؟ گاهی وقت‌ها به حرفه‌ای دیگران گوش نمی‌کنیم چون فکر می‌کنیم که انتظار دارند مشکلات آن‌ها را حل کنیم. واقعاً تعداد کمی از دوستان و بستگان از ما می‌خواهند که در مشکلات مالی، همسریابی و یا حل معضلات کاری به آنان کمک کنیم.

در اغلب اوقات آن‌ها می‌خواهند احساسات و افکارشان را با ما در میان بگذارند و فقط می‌خواهند درد دل کرده و برای حرفشان ارزش قائل شویم. اگر قادر باشیم خودمان را جای دیگران بگذاریم و احساسات آنان را درک کنیم آنگاه گوش دادن همدلانه اتفاق می‌افتد. با گوش دادن همدلانه و از طریق دادن بازخور امکان درک احساسات گوینده فراهم می‌شود و شرایطی به وجود می‌آید تا افراد بدانند که به حرف‌های آنان گوش داده و آن‌ها را درک می‌کنیم. این جمله که «شما باید هیجان‌زده باشید» فقط شاید شامل کسی شود که درباره ارتقاء مقام (ترفیعی) اخیرش با شور و اشتیاق با شما صحبت می‌کند.

ما باید آگاه باشیم که گوش دادن همدلانه یک جعبه کمک‌های اولیه است که بسیاری از افراد در جستجوی آن هستند.

لئو باسکاگیا * روانشناس و نویسنده مشهور می‌گوید «به یاد داشته باشید که بسیاری از اوقات هست که افراد می‌خواهند فقط به حرف آنان گوش دهید و نه چیزی بیشتر».

روش گوش دادن خود را تغییر دهید

قبل از آنکه شنونده خوبی باشید باید شنونده‌ای منعطف باشید به عبارتی روش گوش دادن خود را متناسب با شرایط و موضوع گوینده تغییر دهید و این نکته مهمی است. علت گوش دادن خودتان را بررسی کنید که چرا گوش می‌دهید؟ کشف علت گوش دادن به شما در انتخاب روش گوش دادن کمک می‌کند. آیا برای تفریح و سرگرمی گوش می‌دهید یا برای کسب ایده و اطلاعات، برای ارزیابی اطلاعات یا برای ابراز همدلی؟



این‌ها چهار دلیل عمده گوش دادن است. اگر شما به مطالب يك همایش بازرگانی و تجاری همانند يك فیلم کمدی تلویزیونی گوش می‌دهید ممکن نیست از این همایش چیزی عایدتان شود. واضح است که گوش دادن انتقادی که در ارزیابی اطلاعات بکار می‌گیرید می‌تواند اطلاعات زیادی به شما بدهد درحالی‌که روش مناسبی برای شنیدن مشکلات يك دوست نیست.



شما در کدام دسته از شنوندگان قرار دارید؟

نگاهی به عادات گوش دادن خود اولین گام به سمت شنونده خوب شدن است. بسیاری از ما در گوش دادن مشکلات زیادی داریم. بنابراین تعجب نکنید اگر خودتان بیش از یکی از این روش‌ها یافتید.

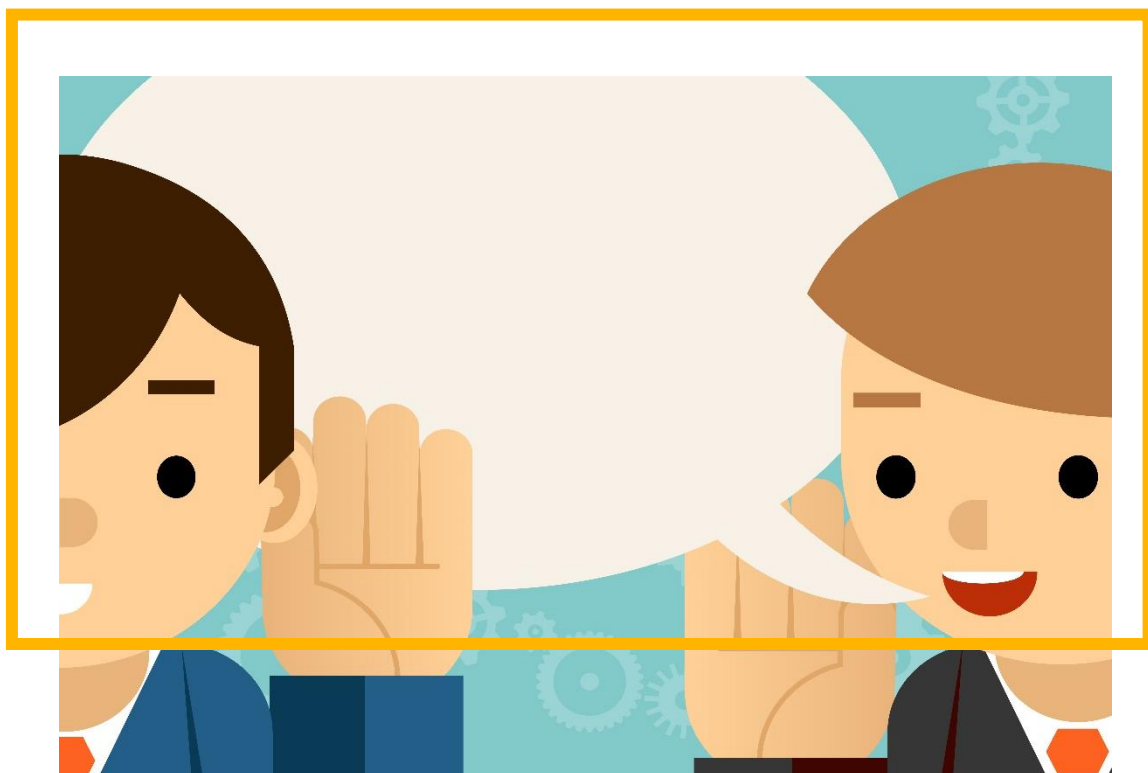
○ شنونده مغرض (متعصب): این شنونده معمولاً گوش به حرف کسی نمی‌دهد، مغلطه می‌کند و به این فکر است که دوباره چه بگوید. همیشه با تعصب و داشتن عقیده ثابت بحث را دنبال می‌کند. (اصلاً برایش مهم نیست گوینده چه می‌گوید و فقط در فکر دفاع از عقیده خودش است). زمانی که با شخص متعصبی صحبت می‌کنید ممکن است به اقتضای سن، شغل و لهجه با او تفاهم کنید. از خودتان همیشه بپرسید آیا تعصب من مانع گوش دادن می‌شود؟ يك راه خوب گوش دادن این است که درباره موضوع قبل از پیش‌داوری فکر کنیم تا حرف‌های دیگران را منصفانه بشنویم.

○ **شنونده حواس پرت (پریشان):** با توجه به شرایط همیشه یکی از انواع گوش دادن‌ها مناسب است. شنوندگان پریشان به مزاحمت‌های درونی و بیرونی اجازه می‌دهند به حرف‌های شنونده توجهی نشود. متأسفانه بسیاری از شنوندگان پریشان متوجه این مطلب مهم نیستند که شرط گوش دادن داشتن آمادگی روحی است. شما نمی‌توانید به يك شنونده فعال تبدیل شوید، مگر آنکه تلاش کنید عوامل حواس‌پرتی درونی را از بین ببرید و بر حرف‌های گوینده تمرکز کنید. اگر این کار امکان‌پذیر نباشد بهتر است وقت دیگری را برای گوش دادن انتخاب کنید که تمام حواس شما متوجه گوینده باشد. برای گفتگوهای مهم مکانی خلوت و آرامی را انتخاب کنید که گفتگوها قطع نشود و به راحتی مزاحمت‌های بیرونی که موجب حواس‌پرتی می‌شوند را از بین ببرید.

○ **شنونده عجول (بی‌حوصله):** شنونده عجول کسی است که کلام گوینده را قطع می‌کند و معمولاً اجازه نمی‌دهد گوینده حرفش را تمام کند. این عادت ناپسند را به راحتی می‌توان از بین برد. اگر هنگام گوش دادن به صحبت‌های کسی که خیلی آرام حرف می‌زند عصبانی و آزرده‌خاطر شدید احتمالاً يك شنونده بی‌حوصله هستید. برای اینکه يك شنونده صبور باشید مستلزم این است که حرف دیگران را قطع نکنید. در اولین گام ممکن است گوش دادن بدون قطع کلام کاری دشوار باشد، اما بعداً به طور خوشایندی متعجب می‌شوید که زمینه‌های ارتباطی باز فراهم می‌شود.

○ **شنونده بی‌تفاوت (منفعل):** شنونده منفعل هیچ‌گاه گوش دادن را به عنوان فرآیندی فعال محسوب نمی‌کند. وقتی درگیر گفتگو با شنوندگان منفعل هستیم هرگز مطمئن نیستیم که پیام ما درک می‌شود چرا؟ ساده است چون اصلاً بازخور (پس‌خوراند) دریافت نمی‌کنم یا اگر دریافت کنم بسیار جزئی است. به همین علت شنوندگان منفعل می‌توانند مشکلات زیاد ارتباطی به وجود آورند. مکالمه تلفنی با شنونده منفعل مشکل‌تر از گفتگوی چهره به چهره با اوست و در اغلب اوقات کلمات او با صدای بسیار ضعیفی شنیده می‌شود. به همین علت است که افراد اغلب متعجب می‌شوند که چرا ارتباط قطع شده است. اگر هنگام مکالمه تلفنی گوینده از آن سوی تلفن از شما بپرسد آیا هنوز پشت خط هستید؟ علت چیست؟ چون او تصور می‌کند به حرف‌هایش گوش نمی‌دهید. اگر به شنونده منفعل گرایش دارید باید سعی کنید وضعیت خود را با دادن بازخور به يك شنونده فعال تغییر دهید. لذا فقط کافی است کمی به طرف گوینده خم شوید تماس چشمی برقرار کنید و سرتان را به علامت تأیید تکان دهید. یا اگر شرایط مناسب بود تبسم کنید.

ممکن است متوجه شوید که مهارت‌های ارتباطی شما نیازمند بهبود نسبی است. اگرچه نمی‌خواهید یک‌شبه و به‌طور دائم عادات خود را تغییر دهید. با صرف کمی وقت و تلاش شما می‌توانید یک شنونده خوب شوید. به یاد داشته باشید گوش دادن یک مهارت مهم ارتباطی محسوب می‌شود و نباید نادیده گرفته شود. شما با این عبارت آشنا هستید «فکر کنید قبل از آنکه حرف بزنید» تا آنجا که این توصیه باید عادت ثانویه شما شود.

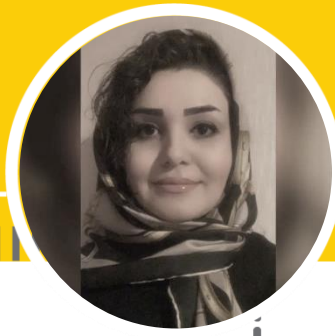


اما این عبارت پندآموز ناقص است و عبارت کامل آن این است که "گوش دادن مهارتی است که باید مداوم تمرین شود. در نتیجه کیفیت ارتباط ما با دیگران به‌طور چشمگیری بهبود می‌یابد." با گوش دادن درست، برقراری ارتباط با سایر همکاران بهبود می‌یابد و در نتیجه آن اهداف عملیاتی استراتژی شخصی‌سازی و اشتراک دانش به شیوه‌های پنهان به پنهان و انسان‌محور نیز محقق می‌شود.



بر چهره‌ی گل نسیم نوروز خوش است
در صحن چمن روی دل افروز خوش است
از دی که گذشت هر چه گویی خوش نیست
خوش باش و ز دی مگو که امروز خوش است





مدیریت دانش و نوآوری

نقش مدیریت دانش در توسعه نوآوری سازمانی

سرعت به‌عنوان ویژگی بارز در عصر تحول دیجیتال سازمان‌های تجاری را وادار کرده است تا برای بقا، استراتژی‌های رقابتی خود را تشدید کنند. چنین استراتژی‌هایی معمولاً از شرکت‌ها می‌خواهد که محصولات و خدمات خود را به‌طور مداوم متمایز کنند، یعنی دائماً نوآور باشند. این نوآوری مستمر مستلزم یک سیستم برنامه‌ریزی شده مدیریت دانش است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در ایجاد، انتشار، کاربرد و حفظ دانش برتری یابند. نوآوری و مدیریت دانش دو مفهوم با رابطه قوی اما پیچیده هستند که اغلب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.



درحالی که بیشتر سازمان‌ها درباره نوآوری صحبت می‌کنند، تنها تعداد انگشت‌شماری هستند که در این مسیر قدم می‌گذارند. نوآوری، معمولاً یک فرآیند طولانی و انباشته، شامل تعداد زیادی از فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی است که از مرحله «تولید ایده جدید» تا مرحله «پذیرش مشتری» را شامل می‌شود. برای اینکه یک محصول/فرآیند جدید به‌عنوان یک نوآوری در نظر گرفته شود، باید ترکیبی تصفیه‌شده از سه عنصر فرآیند خلاق، متمایز بودن و تأثیر در نظر گرفته شود.

مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و شیوه‌های مورد استفاده در یک سازمان برای شناسایی، ایجاد، نمایش، توزیع و امکان پذیرش بینش‌ها و تجربیات است. دانش در سازمان‌ها از تخصص غنی، پیچیده و انباشته‌شده در سازمان‌ها برگرفته می‌شود و طیفی از دانش غیرقابل بیان (دانش ضمنی یا پنهان) تا ساختارمندتر و واضح‌تر (دانش صریح یا آشکار) را شامل می‌شود. دانش ضمنی دانش شخصی‌ای است که در تجربه فردی نهفته است و شامل عوامل نامشهودی مانند باورها، دیدگاه‌ها و ارزش‌های شخصی است. تدوین این دانش دشوار و انتقال آن دشوارتر است. از سوی دیگر، دانش صریح را می‌توان به زبان رسمی، از جمله عبارات دستوری، عبارات ریاضی، مشخصات، دستورالعمل‌ها و غیره بیان کرد؛ بنابراین به راحتی قابل تدوین و انتقال آسان است. سازمان‌ها دانش جدید را از طریق تبدیل و تعامل بین اشکال دانش ضمنی و صریح خود ایجاد می‌کنند.

می‌توان ادعا داشت که نوآوری یک فرآیند فشرده دانشی با فرهنگ خاص آن است و الزامات مربوط به پشتیبانی مدیریت دانش را شامل می‌شود. تبدیل دانش از فرم ضمنی به صریح امکان اشتراک‌گذاری بیشتر مفاهیم و گرده‌افشانی ایده‌ها را فراهم می‌نماید که به نوبه خود می‌تواند منجر به شناسایی نوآوری‌های جدید شود. درک رابطه متقابل بین این دو نوع دانش، کلید درک چگونگی از دست رفتن اطلاعات و تفسیر نادرست آن‌ها، طی تبدیل از دانش پنهان به آشکار خواهد بود.

علاوه بر آنچه بیان شد، بعد دیگر فرهنگ مهم نوآوری که فرهنگ مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، فرهنگ و ساختار سازمانی است که بر آمادگی کارکنان جهت بیان دانش خود و در دسترس قرار دادن آن برای دیگران در سازمان بسیار تأثیر گذارد است. درجه‌ای که دانش به‌عنوان یک دارایی شخصی یا سازمانی توسط افراد در یک سازمان در نظر گرفته می‌شود بستگی به این دارد که چگونه به اشتراک‌گذاری دانش در آن سازمان ارج نهاده شود. تکریم دانش ممکن است به صورت شناسایی غیررسمی توسط همکاران، سرپرستان یا تبادل دانش و حمایت متقابل توسط آن‌ها صورت گیرد. همچنین ممکن است به صراحت با پاداش‌هایی مانند پاداش مالی یا ارتقاء توسط مدیریت اتفاق بیفتد.

تأثیرات منفی ابعاد سازمانی زمانی آشکار می‌شود که کارکنان دانش خود را برای خود نگه می‌دارند و تنها زمانی آن را آشکار می‌کنند که برای آن‌ها سودمند تشخیص داده شود. بنابراین می‌توان تأکید نمود که مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار مهم به‌عنوان پیشینه نوآوری، مطرح است. با تصرف دارایی‌های دانش سازمانی به روشی سیستماتیک، مدیریت دانش نه تنها به توسعه حافظه سازمانی، بلکه همچون سیستمی برای ارائه ارزش از طریق یادگیری تجربی کمک می‌نماید. درنهایت، چنین سازمانی به یک سازمان یادگیرنده نوآور تبدیل می‌شود که با سطح بالایی از همکاری بین تیمی، پیش‌بینی به موقع چالش‌ها، انعطاف‌پذیری و چابکی برای پذیرش تغییرات و قابلیت‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت، یک محیط مساعد برای پرورش نوآوری ایجاد می‌نماید.



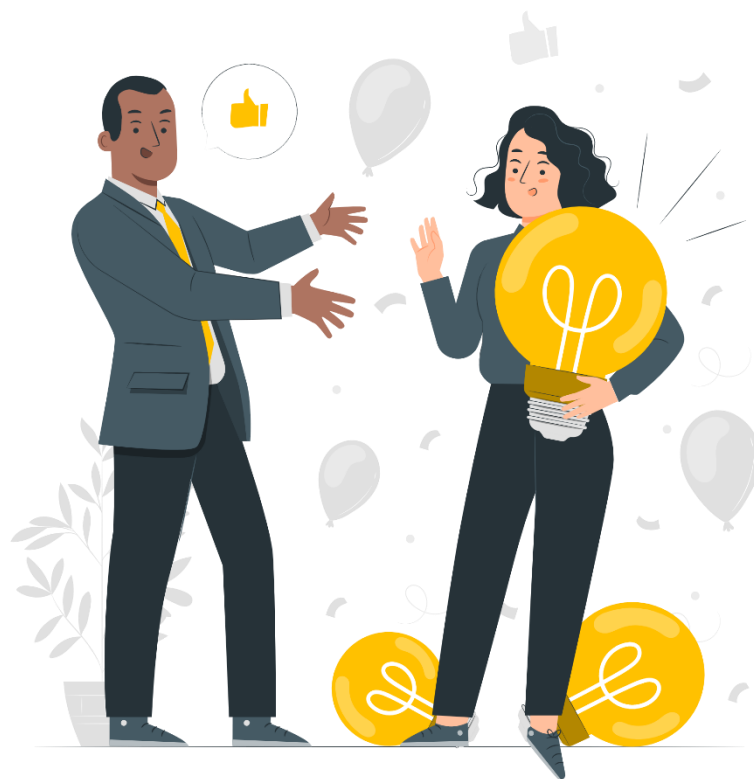
برای اینکه نوآوری در قالب محصولات یا خدمات جدید محقق شود، دو دینامیک دانش لازم است. پویایی انباشت دانش و پویایی استفاده از دانش. شرکت‌ها معمولاً محصولات یا خدمات جدیدی را معرفی می‌کنند و در این کار از انواع مختلف دانش، مانند فناوری و سایر منابع نامشهود که توسط خود و دیگران ایجاد و ذخیره شده‌اند، استفاده می‌نمایند. برای درک نوآوری، باید دو پویایی در مورد دانش را درک کنیم:

- چگونگی ذخیره دانش
- نحوه استفاده از دانش

برای موفقیت یک نوآوری، معمولاً کارکردهای دانش، توسط گروه‌های مجزایی از افراد یا سازمان‌ها انجام می‌شود. برخی دانش را ذخیره می‌کنند و برخی دیگر از آن استفاده می‌کنند. البته، ممکن است موارد مسرت بخشی وجود داشته باشد که افراد یا سازمان‌ها هم دانش را ذخیره و هم استفاده نمایند، اما این یک استثناست تا یک قاعده! به نظر می‌رسد دلیل این امر در دل فرآیند نوآوری نهفته است. معمولاً نوآوری یک فرآیند طولانی است و باید سه مرحله بسیار متفاوت را طی کند. اول، مرحله پرورش فناوری است که یک فناوری جدید با استفاده از دانش ذخیره‌شده متنوعی پرورش و توسعه می‌یابد. دوم، فناوری جدید باید در قالب یک محصول جدید، نقطه ورود به بازار را پیدا کند که این مرحله را ورود به بازار می‌نامیم. سوم، محصول جدید معرفی‌شده باید موردپذیرش تعداد زیادی از مردم قرار گیرد تا یک ورود کوچک به بازار به یک سرریز تقاضا تبدیل شود. تنها زمانی که این ریزش اتفاق بیفتد، محصول جدید واقعاً توسط بسیاری از مردم استفاده می‌شود و در نتیجه زندگی آن‌ها را تغییر می‌دهد. مرحله سوم را مرحله حرکت اجتماعی می‌نامیم. تنها زمانی که مرحله سوم موفقیت‌آمیز باشد، نوآوری درنهایت به واقعیت تبدیل می‌شود.

دانش در هر مرحله از نوآوری نقش اساسی دارد. در مرحله اول، مرحله پرورش فناوریانه، دانش فناوریانه باید ایجاد و ذخیره شود تا فناوری جدید در واقعیت قابل اجرا باشد. پویایی ذخیره‌ی دانش، کلید مرحله اول به شمار می‌آید. توجه داشته باشید که ما ایجاد دانش را در پویایی ذخیره دانش لحاظ می‌کنیم، زیرا ذخیره دانش مستلزم ایجاد دانش جدید است که باید ذخیره شود. در مرحله دوم نوآوری، مرحله ورود به بازار، پویایی استفاده از دانش فعالیت اصلی خواهد بود. در اینجا، نه تنها دانش تکنولوژیکی که در مرحله اول انباشته شده است، بلکه دانش بازار نیز برای توسعه یک محصول جدید ضروری است. در مرحله سوم نوآوری، مرحله حرکت اجتماعی، انتشار دانش باید در مقیاس بزرگ‌تری رخ دهد تا بسیاری از مردم محصول جدید را بشناسند و علاقه‌مند به آزمایش آن باشند. این کار نوعی استفاده از دانش است که درنهایت دانش مربوط به محصول جدید به اشتراک گذاشته می‌شود. پس مسلمان نتیجه استفاده از دانش، انتشار گسترده آن است؛ بنابراین، استفاده از دانش، فعالیت اصلی در دو مرحله‌ی آخر فرآیند نوآوری است. اگرچه ما در اینجا فعالیت‌های مرتبط با دانش را به فرآیند ذخیره دانش و فرآیند استفاده از دانش طبقه‌بندی می‌کنیم، اما هر فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت‌های بسیار پویا و به هم مرتبط است. به عنوان مثال، ذخیره دانش خود شامل نوعی استفاده از دانش قدیمی برای ایجاد دانش جدید است که در دل مجموعه دانش قدیمی ذخیره می‌گردد.

از سوی دیگر، در فرآیند بهره‌برداری از دانش، اغلب با شرایطی مواجه می‌شویم که فرد شروع به استفاده از دانشی می‌نماید که برای توسعه محصول جدید و ورود آن به بازار کافی نیست و لازم است دانش جدیدی برای ورود به بازار ایجاد شود. دانش جدید پس از استفاده از بین نخواهد رفت. قطعاً پس از خلق به نحوی ذخیره خواهد شد. با این تفاسیر، استفاده از دانش ممکن است آغاز دور دیگری از ذخیره دانش باشد. با نگاهی به این روش، می‌توانیم حداقل دو دلیل پیدا کنیم که چرا دو گروه جداگانه اغلب برای موفقیت کل فرآیند نوآوری ضروری هستند. یک دلیل این است که معمولاً از آغاز یک نوآوری - مرحله پرورش فناوری تا پایان - مرحله حرکت اجتماعی، فرآیند طولانی است و از آنجایی که این یک فرآیند طولانی است، یک گروه واحد از افراد نمی‌توانند کل فرآیند را به‌تنهایی دوام بیاورند و گروه‌های مختلف باید به‌نوبت کار کنند. دلیل دیگر تفاوت بین ذخیره دانش و استفاده از دانش است. کسانی که در جمع‌آوری دانش مهارت دارند ممکن است در استفاده از آن (در بازار) خوب نباشند. اگرچه ذخیره دانش و استفاده از آن درهم‌تنیده هستند، هنوز مفهوم‌سازی پویایی ذخیره دانش و پویایی استفاده از آن به‌عنوان دو مفهوم مجزا معنادار هستند. نکته اصلی ما در اینجا این است که برای وقوع نوآوری، هم پویایی ذخیره دانش و هم پویایی استفاده از دانش ضروری است و مسئولیت این دو پویایی اغلب بر عهده دو گروه مختلف یا در دو مکان متفاوت است. پویایی ذخیره دانش اغلب در سازمان‌های بزرگ یا دانشگاه‌ها اتفاق می‌افتد، درحالی‌که دانش توسط کارآفرینان در بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد.



بنابراین مشخص است که سازمان دانش را ذخیره می‌کند و سپس بازار از دانش ذخیره‌شده استفاده می‌نماید. سازمان‌ها مکان‌هایی هستند که افراد دور هم جمع می‌شوند و تیم‌هایی را تشکیل داده و یک شبکه انسانی پایدار می‌سازند. در این شبکه افراد باهم و از هم یاد می‌گیرند. سازمان‌ها در ذخیره دانش خوب هستند. باین‌حال، آن‌ها اغلب در استفاده از ذخایر، چندان خوب عمل نمی‌کنند. سازمان‌ها، اعم از شرکتی و غیر شرکتی، مکانیسم‌های سلسله‌مراتبی تصمیم‌گیری و تخصیص منابع در محدوده خود را دارا هستند. این سلسله‌مراتب اغلب به مانعی برای آزمایش کارآفرینی آزاد در سازمان‌ها تبدیل می‌شود، به‌ویژه زمانی که سرمایه‌گذاری زیادی را شامل می‌شود؛ اما این نوع سرمایه‌گذاری در مرحله دوم نوآوری، مرحله ورود به بازار، اجتناب‌ناپذیر است. مقدار پول درگیر اغلب بسیار زیاد می‌شود، درحالی‌که در مرحله پرورش فناوری بسیار کمتر است. سلسله‌مراتب سازمانی عموماً در انتخاب ریسک‌های ارزشمند خوب عمل نمی‌کنند، بنابراین در استفاده از دانش چندان موفق نخواهند بود. مزیت قابل‌توجه بازار در استفاده از دانش، ناشی از توانایی آن در امکان ترکیب اقلام مختلف دانش ذخیره‌شده در سازمان‌های مختلف در سراسر مرزهای سازمانی است. کارآفرینان توسط مرزهای سازمانی محدود نمی‌شوند و همچنین از کنترل سلسله‌مراتبی آزاد هستند.



هنگامی‌که آن‌ها یک فرصت نوآوری را تشخیص می‌دهند، می‌توانند دانش ذخیره‌شده را از یک سازمان بزرگ با جذب استعداد از آن، یا با یادگیری از طریق کار، کسب نمایند. منابع را می‌توان در نتیجه حرکات هوشمندانه ترکیب و تخصیص مجدد داد و در نتیجه فرصت‌های پیش‌بینی‌شده را به واقعیت تبدیل کرد در اینجا بازار به‌عنوان مکانی برای آزمایش عمل می‌کند.

با این حال، بازار در ذخیره دانش چندان خوب عمل نمی‌کند. برای ذخیره دانش، به یک شبکه انسانی پایدار نیاز است، مانند یک تیم که در آن یادگیری در میان اعضای متعدد آن اتفاق می‌افتد. بازار به راحتی مجهز به ظرفیت تقویت چنین شبکه انسانی باثباتی نیست زیرا آزادی عمل توسط فعالان بازار و به ویژه آزادی ورود و خروج، اصل اساسی معاملات بازار است.

اگر بخواهیم اشاره‌ای به اقتصاد بازار هم داشته باشیم، باید اذعان داشت که سازمان‌های شرکتی و غیر شرکتی مانند دانشگاه‌ها به عنوان بازیگران اصلی اقتصادی به شمار می‌آیند که در ذخیره دانش تخصص دارند. این سازمان‌ها توسط بازارها از طریق معاملات بازار به یکدیگر مرتبط می‌شوند تا تقسیم‌کار کنند. همچنین بازارها، سازمان‌های شرکتی را به مصرف‌کنندگان پیوند می‌دهند؛ بنابراین، سازمان‌ها و بازارها دو واحد بسیار اساسی در اقتصاد بازار، خواه اقتصاد ملی یا منطقه‌ای هستند. اگر تصویر کلی پویایی ذخیره دانش و پویایی استفاده از دانش را در کل اقتصاد تصور کنیم، بحث ما تاکنون حاکی از آن است که سازمان‌ها، اعم از شرکتی و غیر شرکتی، به عنوان عرصه اصلی پویایی ذخیره عمل می‌کنند. سازمان‌ها مکان‌هایی هستند که ذخیره در آن‌ها اتفاق می‌افتد؛ اما برای پویایی استفاده، عرصه اصلی بازار است. بازار جایی است که استفاده در آن اتفاق می‌افتد. بدیهی است فردی که از دانش ذخیره‌شده برای نوآوری استفاده می‌کند، کارآفرین و یا سازمان است، با این حال، استفاده در زمینه بازار اتفاق می‌افتد. به طور خلاصه، «سازمان‌ها دانش را ذخیره و بازارها استفاده می‌کنند» کمی دقیق‌تر می‌توان گفت، بازار به شرکت اجازه می‌دهد تا از ذخیره سازمان‌ها استفاده نماید. مطمئناً در بسیاری موارد دیگر، مکانیسم بازار این امکان را برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا از دانش ذخیره‌شده در جایی از اقتصاد استفاده کنند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که در وهله اول باید فردی وجود داشته باشد که دانش را جمع‌آوری کند. هیچ استفاده‌ای از دانش وجود ندارد مگر اینکه از قبل ذخیره‌شده باشد. به طور خلاصه، ذخیره دانش از طریق یادگیری توسط تیمی از افراد انجام می‌شود که یک هدف مشترک و یک پایگاه دانش مشترک دارند. استفاده از دانش برای نوآوری با آزمایش ترکیب جدیدی از دانش در سراسر مرزهای سازمانی و ارائه این ترکیب با منابع مناسب در زمان مناسب انجام می‌شود. کارآفرینان با ایده‌های برجسته کسانی هستند که از این دانش استفاده می‌کنند. بازار مکانی برای این نوع آزمایش است. ویژگی‌های دانش، پیامدهای عمیقی برای اقتصاد دانش دارد. دانش باید آزادانه در دسترس باشد تا انتشار نوآوری بتواند به همان سرعت و ارزانی رخ دهد. استفاده مؤثر از دانش می‌تواند توسعه سریع‌تر محصولات و خدمات جدید، بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه، اطمینان از همسویی نزدیک‌تر با نیازهای بازار، معرفی موفق‌تر محصول و بهبود را به همراه داشته باشد.

واضح است که پیش‌بینی نیازهای مشتری و تمایز رقبا برای نوآوری سازمان ضروری است. هدف اصلی مدیریت دانش نوآوری است. مدیریت دانش به‌طور مثبت بر نوآوری و رقابت تأثیر می‌گذارد چراکه مدیریت دانش موفق به‌عنوان یک مکانیسم هماهنگ‌کننده برای تقویت نوآوری عمل می‌کند. از طریق توزیع و به اشتراک‌گذاری مناسب دانش، سازمان‌ها می‌توانند نوآوری را به ارمغان بیاورند؛ بنابراین سازمان‌ها باید چنین کانال‌هایی را در درون سازمان‌ها توسعه دهند که از طریق آن کارکنان دانش خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. یک سیستم مدیریت دانش از طریق دسترسی سریع‌تر و جابجایی دانش جدید پوشش خلاقیت را گسترش می‌دهد و فرآیند نوآوری را بهبود می‌بخشد. فرآیند نوآوری به‌شدت به دانش، به‌ویژه دانش ضمنی یا پنهان بستگی دارد. می‌توان گفت ارزش پیشنهادی مدیریت دانش در فرآیند نوآوری مستتر است بنابر آنچه تا اینجا بیان شد می‌توان اشاره کرد:

- مدیریت دانش به ایجاد ابزارها، بسترها و فرآیندهایی برای ایجاد دانش ضمنی و به اشتراک‌گذاری آن کمک می‌کند و اهرم مهمی در فرآیند نوآوری سازمانی به شمار می‌آید.
- مدیریت دانش به تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار کمک می‌نماید.
- مدیریت دانش همکاری در فرآیند نوآوری را تسهیل می‌کند.
- فرآیند نوآوری با استفاده از سازمان‌دهی دانش و مهارت‌ها و ابزارهای بازیابی مانند طبقه‌بندی در دسترس بودن دانش را تضمین می‌کند.
- مدیریت دانش جریان دانش مورد استفاده در فرآیند نوآوری را تضمین می‌کند.
- مدیریت دانش بسترهای دانش‌محور، ابزارها و فرآیندها را برای اطمینان از یکپارچگی یک سازمان فراهم می‌کند.
- مدیریت دانش با شناسایی شکاف‌ها به نوآوری کمک می‌کند.
- مدیریت دانش به ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز در فرآیند نوآوری کمک می‌کند.
- مدیریت دانش از طریق جمع‌آوری و به دست آوردن دانش به رشد مداوم پایگاه دانش کمک می‌کند و فرهنگ دانش‌محوری را فراهم می‌کند که در آن نوآوری نهفته است.
- دانش رقیبی ندارد و یک ایده، برخلاف کالا یا خدمات مصرفی، فقط یک‌بار تولید می‌شود و سپس می‌تواند بارها بدون کاهش ارزش مورد استفاده قرار گیرد.
- دانش تجمعی است و ذخایر دانش کنونی زمین حاصلخیزی را فراهم می‌کند که در آن تحقیق دانش جدید منجر به ایده‌هایی ناب می‌گردد.
- دانش با هزینه‌ای ناچیز قابل تکرار است، به‌ویژه دانش دیجیتالی که امروزه می‌تواند بستری مناسب برای پرورش ایده‌های ناب باشد.

- دانش تنها تا حدی قابل حذف است. به عنوان مثال، بازرسی از درخواست‌های ثبت اختراع و مهندسی معکوس می‌تواند اطلاعات بیشتری را در نوآوری‌های محصول ایجاد نماید.
- دانش یک دارایی نامشهود است، پس نمی‌تواند توسط سرمایه‌گذار بازیابی شود.
- تولید دانش جدید مسلماً همراه با عدم قطعیت اساسی است، اما ما را فراتر از آنچه می‌دانیم می‌برد.



تحول دیجیتال، سرعت، رقابت و بازارهای جهانی، سازمان‌ها را وادار به رشد بیشتر نوآوری و تشویق نوآوران می‌کند. نوآوری یکی از نتایج اصلی اثربخش مدیریت دانش است. در این مطالعه به اهمیت مدیریت دانش و پیوند آن با نوآوری تأکید شد. در نتیجه بررسی‌ها ارتباط واضحی بین مدیریت دانش و نوآوری ترسیم شد. علاوه بر این، بیان شد که فعالیت‌های دانش مانند جمع‌آوری دانش، مدیریت، به اشتراک‌گذاری، یادگیری، استفاده مجدد و بازیابی نقش مهمی در ایجاد نوآوری دارند. نوآوری به معنای تولید، پذیرش و اجرای ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا خدمات جدید است. واضح است که ارتباط تنگاتنگ میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی غیرقابل انکار بوده و چنین جهت‌گیری‌ای برای افزایش قابلیت نوآوری حائز اهمیت است. سازمان‌هایی که به لزوم یادگیری و مدیریت دانش پی برده‌اند؛ در مقایسه با سایر سازمان‌هایی که بر این جنبه تمرکز نمی‌کنند، نوآوری را تقویت کرده و فرآیند نوآوری را سرعت می‌بخشند. بنا بر آنچه بیان شد، مدیریت دانش به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در نوآوری به شمار می‌آید و سازمان‌ها می‌توانند در مورد تأثیر مثبت مدیریت دانش و استراتژی مدیریت دانش در نوآوری، بیاموزند و در عصر پرسرعت دیجیتال امروزی تحول‌آفرین باشند.

بگشا نقاب از رخ باد بهاران
شد طرف چمن بزمگه باده گساران
شد لاله ستان گرد گل از بس که نهادند
رو سوی تماشای چمن لاله عذارن
در موسم گل توبه ز می دیر نپاید
گشتند در این باغ و گذشتند هزاران
بین غنچه نشکفته که آورد به سویت
سربسته پیامی ز دل سینه فگارن





رویکردهای نوین مدیریت دانش

مدیریت دانش در صنعت مخابرات (تلکام)

در این مطلب قصد داریم مدیریت دانش را از منظر eTOM و ITIL به عنوان دو پدیده مدیریتی پرکاربرد و پرتربند در فناوری اطلاعات و ارتباطات ICT مورد بررسی قرار دهیم. این دو چارچوب در برگیرنده مجموعه ای از استانداردها، مدلها و به روشها Best Practice هستند که eTOM از نگاه فرآیند محور و ITIL از نگاه سرویس محور، فناوری اطلاعات و موضوعات پیرامونی آن را مدیریت می‌کند. توجه به فرآیند مدیریت دانش در این دو چارچوب نشان می‌دهد که صنعت ارتباطات و تلکام، سرمایه و دارایی فکری را باور کرده است و بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات تلکام بزرگ جهان همچون تلکام برتانیایا، AT&T و تلکام آلمان، جایگاه مدیریت ارشد دانش را در سازمان خود برای اطمینان از بهره‌وری هرچه بیشتر فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش، ایجاد نموده‌اند.



در ابتدا پس از آشنایی مختصری با چارچوب eTOM، به توصیف فرآیند مدیریت دانش در این چارچوب می‌پردازیم:

آشنایی با چارچوب فرآیندی eTOM

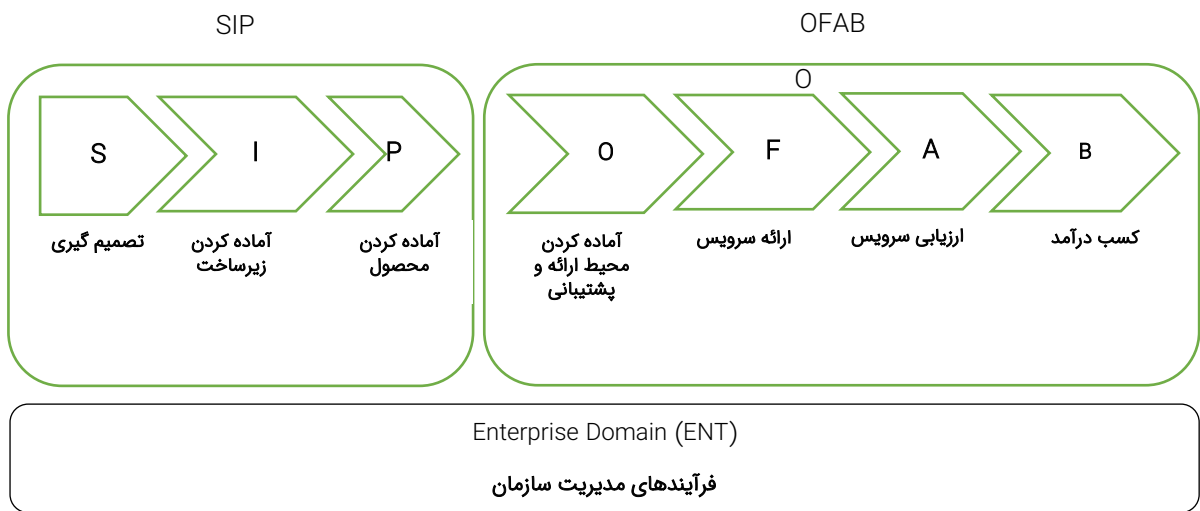
eTOM سر نام عبارت Enhanced Telecom Operations Map نقشه‌ی عملیات بهینه ارتباطات یک چارچوب فرآیندی Business Process Framework است که متشکل از عناصر فرآیندی است که با هدف مدیریت فرآیندهای شرکت‌های مخابراتی دسته‌بندی شده است. در این چارچوب تکه فرآیندهای مورد نیاز یک شرکت مخابراتی در حداکثر ۶ سطح مختلف مورد توجه قرار گرفته‌اند که عموماً سطح ۰ تا ۲ مورد توجه قرار گرفته‌اند (شکل ۱) و سطوح ۳ تا ۵ وارد جزییات و زیرمجموعه فرآیندهای سطح ۲ می‌شوند.

در این مدل فرآیندی در سطح صفر، چهار حوزه فرآیندی تشریح می‌شود:

- استراتژی، زیرساخت، محصول SIP
- عملیات یا امور روزانه OFAB
- مدیریت سازمان Enterprise Domain



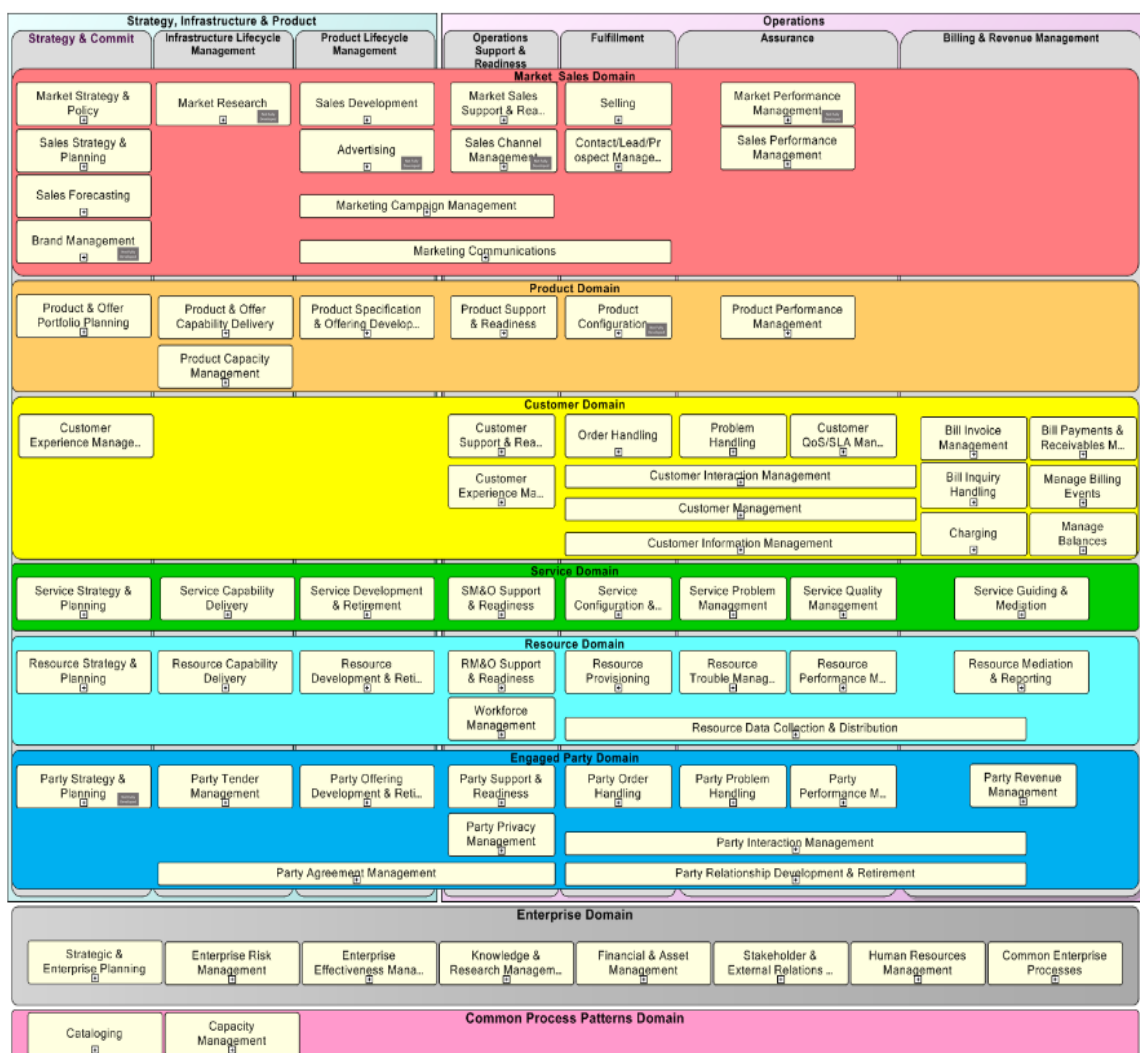
مطابق این تقسیم‌بندی، یک شرکت تلکام که هدف اصلی آن ارائه سرویس‌های مخابراتی است، برای ایجاد فرآیندهای خود لازم است، علاوه بر فرآیندهای مدیریتی سازمان ENT که در تمامی شرکت‌ها مورد نیاز و مشترک است، چرخه زیر را برای ارائه کامل سرویس پیاده‌سازی کند که چارچوب eTOM برای هر قسمت از این مسیر فرآیندهایی را پیشنهاد می‌دهد که طراح فرآیند با کنار هم قراردادن آن‌ها متناسب با نیاز سازمان، فرآیندهای خود را طراحی و پیاده‌سازی می‌کند.



در یک سطح بالاتر (سطح یک) با هفت گروه فرآیندی (عمودی) و هشت گروه کارکردی (افقی) روبرو می‌شویم که از تقاطع آن‌ها گروه‌های فرآیندی یا همان تکه فرآیندها مشخص می‌شوند. مدل کامل سطح ۱ چارچوب فرآیندی eTOM در این لینک و تصویر زیر قابل مشاهده است.

در سطح دوم هر گروه فرآیندی، فرآیندهای اصلی Core Process معرفی می‌شوند که در صورت نیاز، فرآیندهای زیرمجموعه آن‌ها در سطوح بعدی مشخص شده‌اند.





گروه‌های فرآیندی سطح ۱ چارچوب فرآیندی eTOM

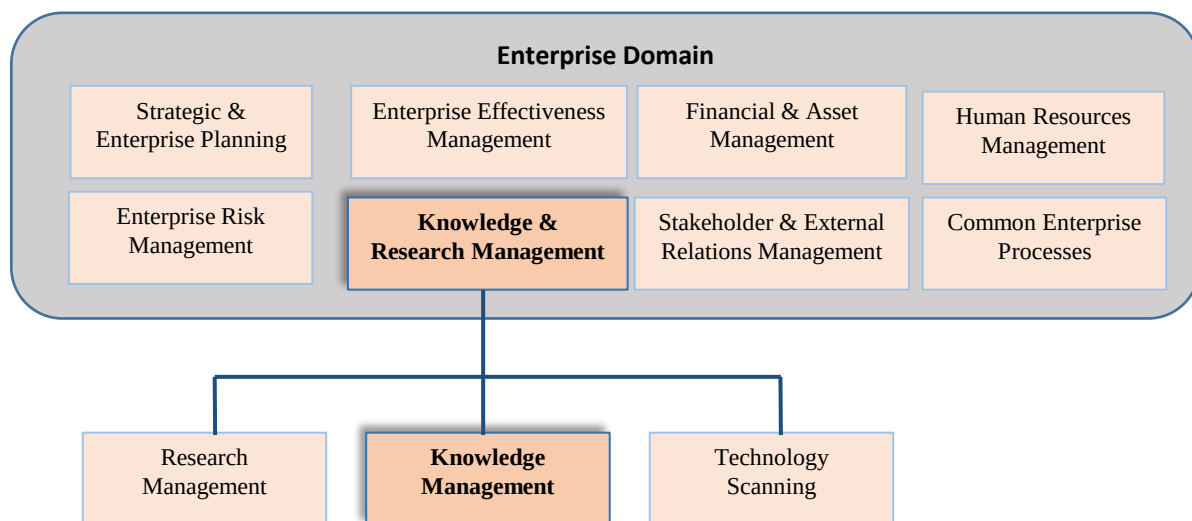
در یک سطح بالاتر (سطح یک) با هفت گروه فرآیندی (عمودی) و هشت گروه کارکردی (افقی) روبرو می‌شویم که از تقاطع آن‌ها گروه‌های فرآیندی یا همان تکه فرآیندها مشخص می‌شوند. مدل کامل سطح ۱ چارچوب فرآیندی eTOM در این لینک و تصویر زیر قابل مشاهده است.

در سطح دوم هر گروه فرآیندی، فرآیندهای اصلی Core Process معرفی می‌شوند که در صورت نیاز، فرآیندهای زیرمجموعه آن‌ها در سطوح بعدی مشخص شده‌اند.



مدیریت دانش در چارچوب فرآیندی eTOM

مطابق دسته‌بندی گروه‌های فرآیندی سطح صفر تا ۲ در حوزه مدیریت سازمان ENT فرآیند مدیریت دانش در سازمان به‌عنوان زیرمجموعه گروه فرآیندی «مدیریت دانش و پژوهش» تعریف شده است.



گروه‌های فرآیندی سطح ۱ مدیریت سازمانی

بر اساس این تقسیم‌بندی در چارچوب eTOM، فرآیند مدیریت دانش در سازمان به‌صورت زیر تشریح می‌شود:

فرآیندهای مدیریت دانش مسئول مدیریت دانش پنهان و آشکار موجود در سازمان هستند. این فرآیندها شامل ایجاد فرآیندها و قابلیت‌هایی برای اطمینان از این است که همه کارکنان دانش لازم را در دسترس دارند تا در کار خود مؤثرتر عمل کنند و اطمینان حاصل شود که دانش به‌دست‌آمده از طریق فعالیت‌های کاری حفظ شده و در صورت نیاز در سراسر شرکت در دسترس قرار می‌گیرند.

چند نمونه از فرآیندهای مدیریت دانش شامل فرآیندهای مرتبط با مدیریت ثبت اختراع، مدیریت حقوق مالکیت فکری، استانداردهای اطلاعات و جمع‌آوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، تخصیص و ارائه جهت برای نظارت بر داده‌ها، به‌حداقل رساندن داده‌های تکراری و غیره است. نمونه‌های فرآیندهای دیگر شامل ایجاد سیاست‌ها و مدیریت ایجاد پورتال‌های سازمانی و قابلیت‌های اینترنت.

آشنایی با چارچوب ITIL

به زبان ساده می‌توان ITIL (IT Infrastructure Library) را یک استاندارد در حوزه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات/IT دانست؛ اما واقعیت این است که ITIL یک استاندارد نیست. درواقع ITIL مجموعه‌ای از تجارب موفق Best Practices مدیران در حوزه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات است که سازمان‌های کوچک و بزرگ مرتبط با IT، برای مدیریت صحیح، بهینه و اصولی کارهایشان از آن‌ها استفاده می‌کنند. جهت جمع‌آوری این مجموعه به سازمان‌های موفق مراجعه شد، رفتار آن‌ها موردبررسی قرار گرفت و وجه اشتراک آن‌ها به دست آمد که نتیجه آن حدود ۲۶ فرآیند در پنج مرحله در ITIL 3 شد. در این نسخه نسبت به نسخه ۲ پدیده‌ای با عنوان «چرخه عمر سرویس» SLC یا Service Life Cycle با ۵ مرحله زیر معرفی شد.

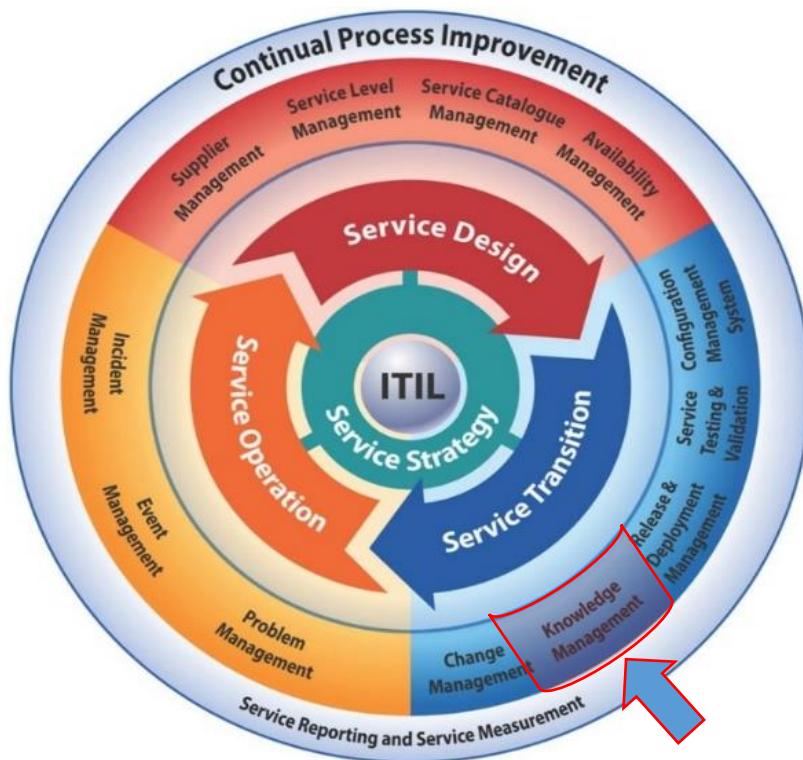
۱. استراتژی سرویس Service Strategy یا مرحله تصمیم‌گیری

۲. طراحی سرویس Service Design

۳. پیاده‌سازی یا انتقال سرویس Service Transition

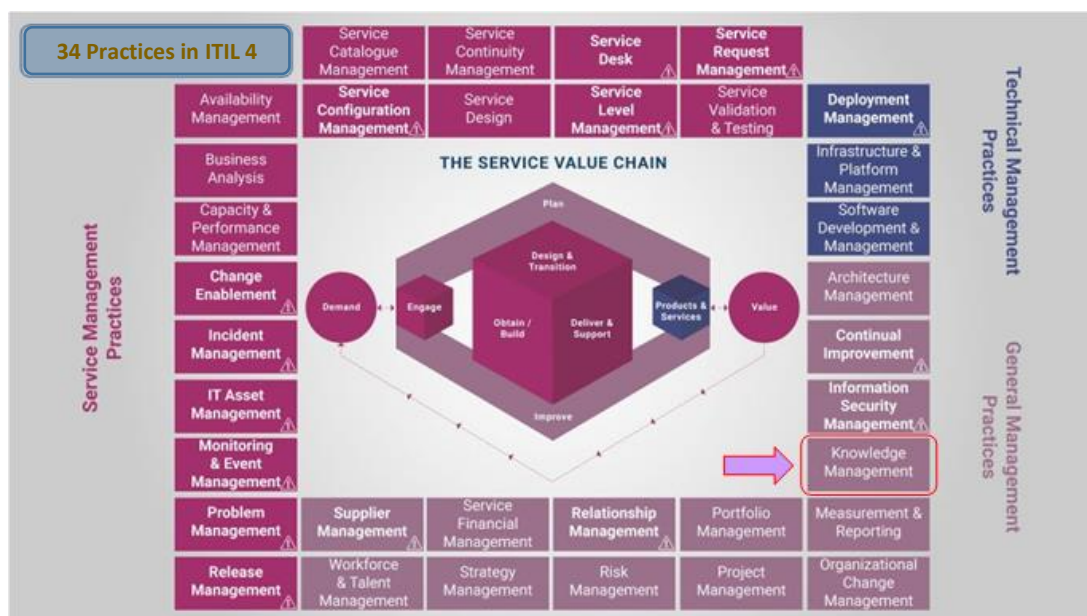
۴. اجرای سرویس یا عملیات Service Operation

۵. بهبود مستمر سرویس Continual Service Improvement



چرخه عمر سرویس در ITIL 3

همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود، فرآیند مدیریت دانش به‌عنوان یکی از فرآیندهای مرحله ۳ در حوزه انتقال سرویس Service Transition قرار گرفته است که در ادامه به آن اشاره خواهد شد.



این چرخه در ITIL 4 آخرین نسخه با تغییرات اندکی با عنوان «زنجیره ارزش خدمات» SVC یا Service Value Change معرفی شد و به شکل متفاوتی به این حوزه‌ها پرداخته است. در زنجیره ارزش خدمات SVC 34 اقدامات Practice در سه دسته‌بندی معرفی شده است که ITIL به همکاری آن‌ها برای ایجاد ارزش در سازمان تأکید دارد

۱. اقدامات و روش‌های مدیریت فنی Technical Management Practices

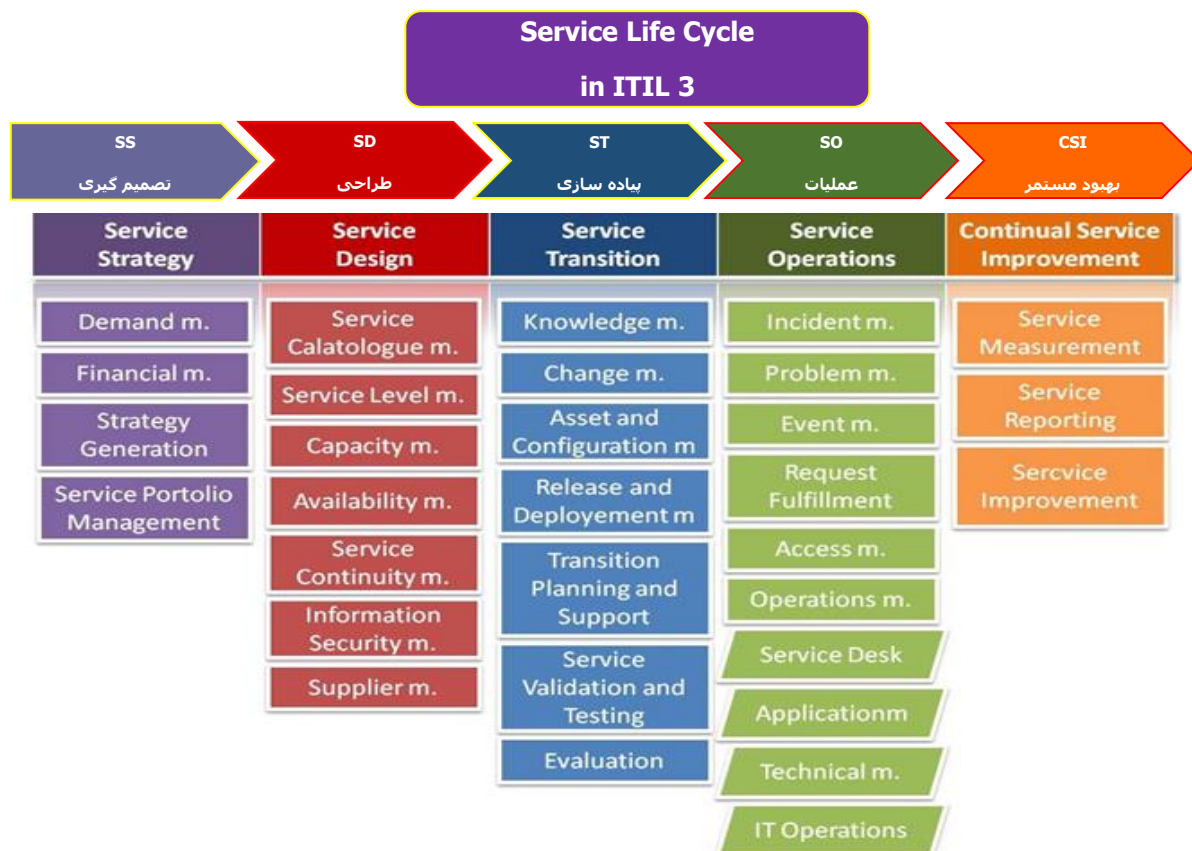
۲. اقدامات و روش‌های مدیریت خدمات Service Management Practices

۳. اقدامات و روش‌های مدیریت عمومی General Management Practices

همان‌طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت عمومی معرفی شده است که در ادامه به معرفی آن می‌پردازیم.

مدیریت دانش در ITIL

همان‌طور که پیشتر و در شکل ۳ مشاهده شد، فرآیند مدیریت دانش به‌عنوان یکی از فرآیندهای مرحله ۳ در حوزه انتقال سرویس Service Transition قرار گرفته است (شکل ۵). در این مرحله که پس از مراحل تصمیم‌گیری و طراحی سرویس آمده است، تشکیل شده از ۷ فرآیند است و فرآیند مدیریت دانش به‌عنوان یکی از فرآیندهای این مرحله، به نحوی در ۶ مرحله دیگر ورود می‌کند.



چرخه عمر سرویس در ITIL3

پس از معرفی اجمالی ۶ فرآیند مرحله ۳ در حوزه انتقال سرویس Service Transition، تعریف ITIL از فرآیند مدیریت دانش را ارائه خواهیم داد.

۱. **Transition Planning**: در گام اول اجرای این مرحله، مشخصات سرویس مشابه منشور پروژه مستند می‌شود. درواقع این مستند مرجعی است که مشخص می‌شود که چه سرویسی، در چه مدت‌زمانی، با چه میزان هزینه‌ای، به چه مخاطبانی و با چه معیارهایی مورد تأیید است.

۲. **Change Mgmt**: در زمان پیاده‌سازی سرویس یا بعد از آن نیاز به انواع تغییرات در سرویس است که باید این تغییرات را شناسایی شوند تا با بررسی آن‌ها از تغییرات بی‌اثر جلوگیری کرد. تغییراتی در نرم‌افزار، ماژول‌ها، پهنای باند، ظرفیت، مهارت متخصصان و مانند آن.

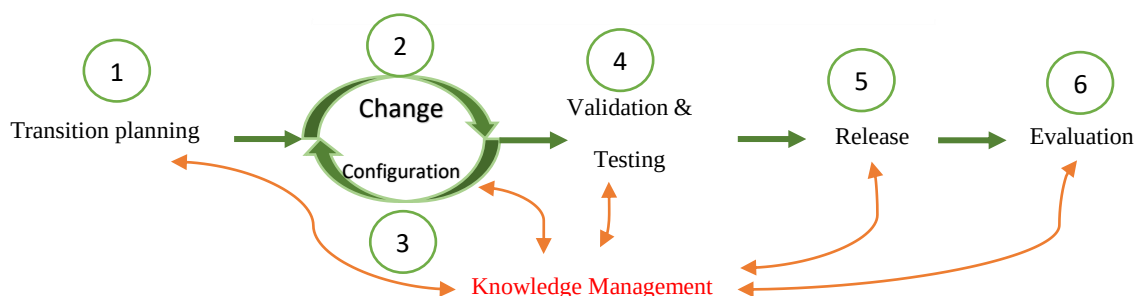
۳. **Service Asset & Configuration Mgmt**: در یک سرویس ممکن است دارایی‌هایی Service asset وجود داشته باشد مثل یک روتر، یک سرور، یک نرم‌افزار یا یک فرآیند که قابل تغییر هستند و نیاز به پیکربندی دارند. این نوع دارایی‌ها CI یا Configuration Item نامیده می‌شوند که دغدغه اصلی این مرحله مدیریت این CIهاست.

۴. **Validation & Testing**: قبل از انتشار سرویس آماده‌شده، لازم است بررسی شود که سرویس ارائه‌شده، منطبق با نیازهای کاربر باشد و انتظارات مشتری را برآورده کند. ممکن است در این مرحله بین ۳ تا ۵ بار به دو مرحله قبل برگردیم و تغییرات و پیکربندی جدیدی ایجاد کنیم و مجدداً سرویس را اعتبارسنجی و تست کرد.

۵. **Release & Deployment Mgmt**: تمرکز این مرحله روی انتشار موفق یک سرویس در بین کاربران و مشتریان می‌باشد. اهمیت این مرحله آنقدر زیاد است که در مواردی ممکن است یک سرویس بد با انتشار خوب موفق‌تر است از یک سرویس خوب با انتشار بد.

۶. **Evaluation**: بعد از انتشار سرویس، لازم است به صورت متوسط بین یک تا سه سال سرویس مجدداً مورد بررسی و تست قرار گیرد که چقدر پاسخگوی نیازهای کاربران آن زمان هست و بررسی شود که آیا با گذشت زمان، هنوز آن سرویس جذابیت لازم را برای کاربران دارد یا خیر. درواقع در مرحله ۴ تطابق قابلیت‌های سرویس با نیاز کاربر بررسی می‌شود ولی در این مرحله سرویس با تطابق قابلیت‌های سرویس با نیاز زمانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این نکته حائز اهمیت است که در این مرحله از ارزیابی، تصمیم‌گیری در مورد تغییرات سرویس یا حذف آن انجام نمی‌شود و صرفاً گزارش نتایج این ارزیابی و پیشنهادها لازم برای تغییرات و بازبینی، حذف یا جایگزینی سرویس، به‌عنوان ورودی مرحله بهبود مستمر CSI از چرخه عمر سرویس است که در آن مرحله تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

۷. **Knowledge Mgmt**: تمرکز این فرآیند بر روی حوزه مدیریت دانش است. ITIL فرآیند مدیریت دانش مجموعه‌ای از اقدامات شامل کشف منابع دانش، استخراج، غربال، دسته‌بندی، به‌روزرسانی، نگهداری، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن معرفی می‌کند که در تمامی ۶ فرآیند پیاده‌سازی سرویس ST قابل انجام است.

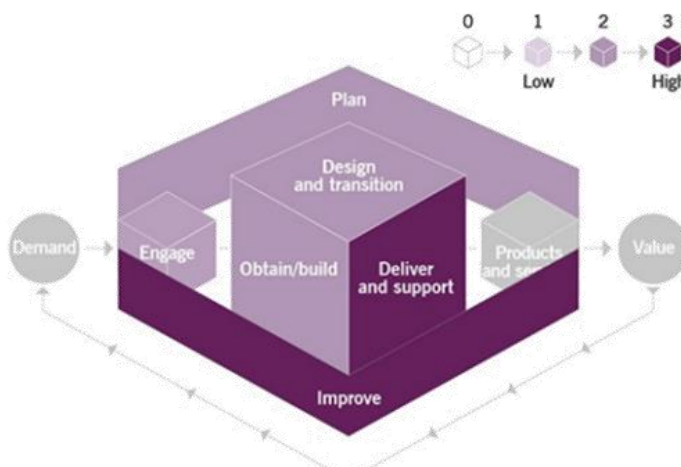


فرآیندهای حوزه انتقال سرویس (Service Transition)

اما سؤالی که در ITIL 3 مطرح می‌شود این است که فرآیند مدیریت دانش را صرفاً در مرحله انتقال سرویس در نظر گرفته است و در مراحل تصمیم‌گیری SS، طراحی SD، عملیات SO و بهبود مستمر CSI صحبتی از آن نشده است، ولی این موضوع در ITIL 4 برطرف شد و مطابق آنچه توضیح داده شد مدیریت دانش به‌عنوان یک روش کار practice در بین ۳۴ روش ارائه‌شده در قسمت مدیریت عمومی سازمان در نظر گرفته شده است که از تمامی فرآیندها ورودی می‌گیرد و به تمامی فرآیندها خروجی می‌دهد.

مطابق شکل زیر Heat Map نقشه حرارتی سهم مدیریت دانش در فعالیتهای زنجیره ارزش خدمات SVC را نشان می‌دهد. این شکل نشان می‌دهد که زنجیره ارزش خدمات می‌تواند با استفاده از روش مدیریت دانش بهبود یابد اما میزان تأثیر آن متفاوت است به‌طوری‌که تأثیر مدیریت دانش بر هرکدام از فعالیتهای ۶ گانه زنجیره ارزش خدمات بر اساس طیف ۴ تایی (بی‌تأثیر، کم، متوسط و زیاد) فرق می‌کند.

به‌عبارت‌دیگر Heat Map سهم مدیریت دانش نشان می‌دهد که این Practice در تمامی فعالیتهای زنجیره ارزش خدمات SVC دارای کارکرد است (رنگ ۲ یا ۳) است که توضیحات آن را در ادامه می‌بینیم:



Heat Map سهم مدیریت دانش در فعالیتهای زنجیره ارزش خدمات (SVC) در ITIL 4

طرح Plan مدیریت دانش سندی است که تصمیم‌گیری‌های شرکت در زمینه استراتژی، پورتفولیو، برنامه‌ها و پشتیبانی مالی مدیریت دانش را شامل می‌شود. (سطح ۲)

بهبود Improve در فعالیتهای زنجیره ارزش خدمات متکی بر درک درست از وضعیت و روندهای فعلی است که از طریق بازبانی اطلاعات پیشین پشتیبانی می‌شود. مدیریت دانش زمینه ارزیابی موفقیت‌ها و برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر را فراهم می‌کند. (سطح ۳)

درگیر برقراری ارتباط با همه سطوح، از سطح استراتژیک تا عملیاتی که مبنی بر درک زمینه و پیشینه آن روابط است. مدیریت دانش به درک بهتر نیازهای ذینفعان و حفظ رابطه خوب با آن‌ها کمک می‌کند. (سطح ۲)

طراحی و انتقال Design and Transition همانند فعالیت به دست آوردن/ ساختن: داشتن دانش در مورد راه‌حل‌ها و فناوری‌های موجود و استفاده مجدد از اطلاعات، می‌تواند این فعالیت زنجیره ارزش خدمات را موثرتر کند. (سطح ۳)

به دست آوردن / ساخت Obtain/build: بهره‌وری این فعالیت می‌تواند به طرز قابل‌توجهی با در اختیار داشتن دانش کافی در مورد راه‌حل‌ها و فناوری‌های موجود و از طریق استفاده مجدد از اطلاعات بهبود یابد. (سطح ۲)

تحويل و پشتیبانی Deliver and Support مداوم: در این زمینه منافع مدیریت دانش از طریق استفاده مجدد از راه‌حل‌ها در شرایط استاندارد و درک بهتر از زمینه و شرایط غیراستاندارد که نیاز به تجزیه و تحلیل دانشی دارد، خود را نشان می‌دهد. (سطح ۳)

پیام کلیدی مدیریت دانش در ITIL 4

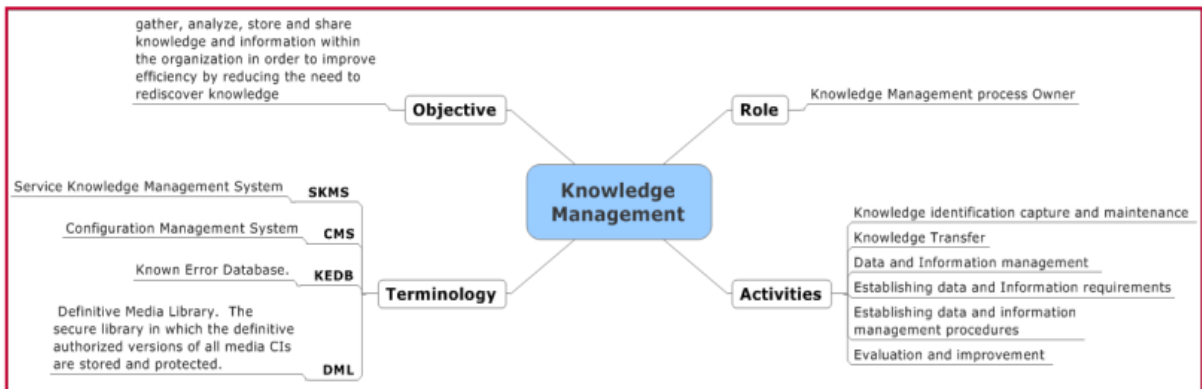
در ITIL 4 برای هر practice، یک پیام کلیدی ارائه شده است که پیام مدیریت دانش عبارت زیر می‌باشد:

هدف از Practice مدیریت دانش، نگهداری صحیح دانش و بهبود در استفاده کارآمد، موثر و مناسب از اطلاعات و دانش در سراسر سازمان است.

از نظر ITIL 4 مدیریت دانش یک روش ساختاریافته است که دانش را به شکل‌های مختلف (از جمله اطلاعات، مهارت‌ها، روش‌ها، راه‌حل‌ها و مسائل) برای استفاده‌کنندگان فراهم می‌کند. همان‌طور که می‌دانیم با به وجود آمدن مفهوم مدیریت دانش دیجیتال، روش‌های کسب و به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر به سمت راه‌حل‌های دیجیتالی حرکت می‌کنند که این موضوع باعث می‌شود practice مدیریت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در ITIL

برای پیاده‌سازی یک نظام و ساختار مدیریت دانش در ITIL لازم است با تعیین اهداف، تعریف نقش‌ها، مشخص کردن فعالیت‌ها و اقدامات موردنیاز در نقش‌های تعریف‌شده، به همراه معرفی سیستم‌ها، آموزش اصطلاحات و فرهنگ‌سازی در این حوزه، مدیریت دانش را در سازمان به صورت کارآمدی توسعه داد و پیاده‌سازی کرد.

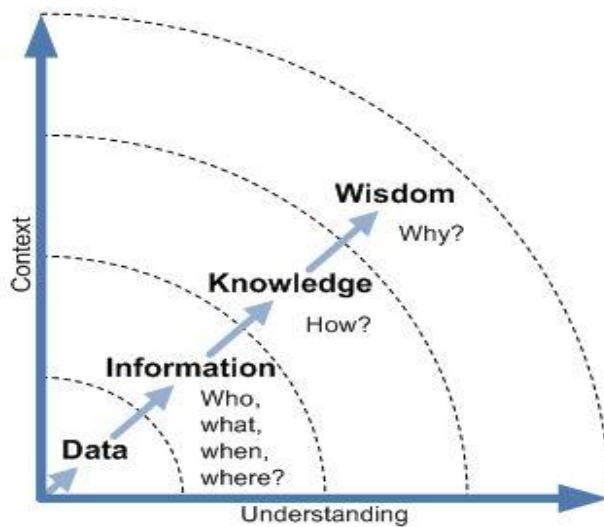


نحوه پیاده سازی مدیریت دانش در ITIL

در ITIL به ازای فرآیندهای مختلف مشخص کرده است که چه ورودی‌های مدیریت دانشی به آن فرآیند داده می‌شود و چه خروجی‌های از آن‌ها استخراج می‌شود ولی لازم است این فرآیندها و فعالیت‌ها دقیق‌تر بررسی شوند.

برای مثال با مطالعه فرآیند Change Management متوجه می‌شویم که یک مستند PIR در آن موجود است، یا در فرآیند Evaluation به مستندات Evaluation Report برخورد می‌کنیم، یا مثلاً در فرآیند Configuration Management یک فرآیند ارزیابی دوره‌ای پیکربندی داریم. در ITIL به تمام این موارد بانک‌های اطلاعاتی و دانشی Bank of information یا Knowledge bank گفته می‌شود که به عنوان ورودی مدیریت دانش استفاده می‌شود و از خروجی آن در آن فرآیند یا فرآیندهای دیگر استفاده می‌شود.

در ادامه این مطلب به مفهوم دانش و مجموعه فعالیت‌های موردنیاز برای مدیریت دانش می‌پردازیم.



دیاگرام DIKW

۱. یک مثلث قائم‌الزاویه با ارتفاع ۴ و قاعده ۳ را در نظر بگیرید. تا اینجا اندازه ارتفاع و قاعده یعنی ۳ و ۴ داده Data های ما را تشکیل می‌دهند؛
 ۲. عدد ۶ به‌عنوان مساحت مثلث یک اطلاعات Information است که حاصل انجام عملیات ریاضی روی داده‌های ارائه شده است؛
 ۳. نحوه محاسبه یا فرمول مساحت مثلث یعنی $S = 1/2 (a \cdot b)$ که در محاسبه اطلاعات فوق استفاده شد، دانش Knowledge مربوط به این اطلاعات است؛
 ۴. اثبات فرمول مساحت مثلث و پاسخ به اینکه چرا از این فرمول برای محاسبه مساحت استفاده شد، خرد Wisdom را ایجاد می‌کند.
- **داده Data:** داده‌های خام شامل حقایق موجود در پایگاه‌های داده است که شما و تیم فناوری اطلاعات، روزانه از آن‌ها استفاده می‌کنید، تعداد مراجعات یک سایت؛ تعداد توییت‌های انتشار یک محصول یا سرویس؛ ساعت‌های ورود و خروج کارمند در ۳۰ روز گذشته نمونه‌هایی از داده‌هایی هستند که به‌صورت روزانه در دیتابیس‌های شرکت ایجاد می‌شود.
 - **اطلاعات Information:** اگر روی داده‌های موجود عملیات و پردازشی صورت بگیرد اطلاعات حاصل می‌شود. به‌بیان‌دیگر، به سؤالاتی پاسخ سؤالاتی همچون: چه کسی، چه چیزی، کجا، چه زمانی اطلاعاتی هست که از داده‌های موجود در سازمان به دست می‌آید.

• **دانش Knowledge:** پاسخ این سؤال که چگونه عملیات و محاسبات تولید اطلاعات در مرحله قبل انجام شده است، دانش را ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر پاسخ سؤال چگونگی انجام آن فعالیت HOW همان دانش مربوطه است. برای مثال پاسخ سؤالاتی مانند چگونه ظرفیت را تخمین بزنیم؟ چگونه SLA بنویسیم؟ چگونه Demand را تشخیص دهیم؟ چگونه محاسبات مالی انجام دهیم؟ و مانند این‌ها؛ که در پاسخ تمامی این‌گونه سؤالات که چگونه آن فعالیت انجام می‌شود؛ دانش مربوط به آن را یافته‌ایم. مثلاً دانش مدیریت ظرفیت‌ها، دانش مدیریت تقاضا، دانش محاسبات مالی، دانش امنیت اطلاعات و مانند این‌ها.

• **خرد Wisdom:** در پاسخ به سؤالاتی از قبیل اینکه چرا آن فعالیت به این روش انجام می‌شود، به مرحله خرد رسیده‌ایم. در پاسخ به سؤالاتی مانند اینکه چرا ظرفیت را این‌گونه تخمین می‌زنیم؟ چرا محاسبات مالی را این‌گونه انجام می‌دهیم؟ و مانند این‌ها؛ باعث ایجاد خرد یا wisdom می‌شود.

نکته: مرحله تولید دیتا معمولاً خیلی ارزان هست و مثلاً دیتاهای ساعت ورود و خروج کارمندان یا کارهایی که در طول روز انجام می‌دهند و منجر به تولید دیتا می‌شوند در یک شرکت ۵۰ تا ۱۰۰ نفره، بین ۱ تا ۱۰ میلیون در سال می‌باشد و همین سازمان در طول سال می‌تواند ۲ عدد wisdom را تولید کند (ممکن است انجام ندهد) و مثلاً دغدغه‌اش این باشد که چرا ما فلان محصول را موقع فروش ارائه ندادیم؟ یا چرا این فرآیند شکست خورد؟ یا چرا این سرویس موفق شد؟ و یافتن پاسخ سؤالاتی از این‌گونه یعنی آنالیز و کالبدشکافی کردن نقاط ضعف و قوت سازمان که گاهی برای یافتن این پاسخ‌ها لازم است اطلاعات زیادی جمع‌آوری کرد و زمان زیادی صرف کرد تا پاسخ‌ها را به دست آوریم. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تولید داده، اطلاعات و دانش معمولاً توسط سازمان و Biz انجام می‌شود و تولید خرد که معمولاً گران‌تر است توسط افراد یا محیط‌های آکادمیک اتفاق می‌افتد. درواقع آن چیزی که در دنیای ITIL جمع‌آوری می‌شود از جنس دانش Knowledge و چگونه‌هاست.

مجموعه اقدامات مدیریت دانش در سازمان

همان‌طور که تشریح فرآیند مدیریت دانش در چارچوب eTOM اشاره شد، این فرآیند مسئول مدیریت دانش پنهان و آشکار موجود در سازمان هستند. به این معنی که در سازمان لازم است اقداماتی صورت بگیرد که همه کارکنان دانش لازم را در دسترس داشته باشند تا در کار خود مؤثرتر عمل کنند و اطمینان حاصل شود که دانش به‌دست‌آمده از طریق فعالیت‌های کاری حفظ شده و در صورت نیاز در سراسر شرکت در دسترس قرار می‌گیرند.

به همین ترتیب ITIL پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش را به صورت دقیق‌تر به مجموعه‌ای از اقدامات شامل کشف منابع دانش، استخراج، غربال، دسته‌بندی، به‌روزرسانی، نگهداری، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن معرفی کرد که در تمامی Practice قابل انجام است. در ادامه، مجموعه اقداماتی را تشریح می‌کنیم تا درک بیشتری از مفهوم مدیریت دانش و نحوه پیاده‌سازی آن به دست آوریم.

۱- کشف منابع دانش: به این معنی که ما به دنبال دانش چگونگی انجام آن فعالیت هستیم و پاسخ‌های مربوط به چگونگی How منجر به کشف دانش می‌شود. به عبارت دیگر پاسخ به سؤالاتی از این‌گونه که چگونه میزان تقاضای سرویس را تشخیص دهیم؟ چگونه برای پیاده‌سازی سرویس ظرفیت لازم را تخمین بزنیم؟ چگونگی نوشتن یک SLA یا نحوه آماده کردن مستند PIR یا Service catalog و مانند این‌ها، منجر به کشف منابع دانشی می‌شود.

این منابع در اختیار یک فرد (همکار، مشاور، رقیب) به عنوان دانش ضمنی، یا در یک مقاله، یک وبسایت یا یک کتاب، یک استاندارد به عنوان دانش آشکار قابل جستجو هستند.

۲- استخراج دانش: پس از یافتن منابع دانش (مثلاً فرد دارای دانش یا یک وبسایت) لازم است دانش مربوطه را استخراج کرد. این دانش می‌تواند به صورت یک مستند، یک فایل، یک پرینت، یک ویدئوی رکورد شده از توضیحات فرد متخصص و انواع روش‌های موجود، استخراج شود تا بتوانیم دوباره به آن دسترسی داشته باشیم.

۳- آنالیز و غربال: ممکن است منابع دانشی استخراج شده حاوی اطلاعاتی باشند که برای مورد سؤال ما فاقد کاربرد است و یا ارزش دانشی چندانی ندارند که می‌بایست دانش مورد نیاز را از این منابع غربال کرد.

۴- دسته‌بندی و طبقه‌بندی: در این مرحله دانش‌های غربال شده را دسته‌بندی و طبقه‌بندی می‌کنیم تا بتوانیم سریع‌تر آن‌ها را جستجو کرد و در دسترس بهتری قرار داد.

۵- نگهداری دانش: دانش‌ها پس از استخراج، غربال و دسته‌بندی شدن، لازم است در یک پایگاه داده‌ای Data Base نگهداری شوند.

در ITIL برای نگهداری و ذخیره‌سازی دانش از دو پایگاه داده DB استفاده می‌شود:

- **SKMS:** سامانه مدیریت دانشی مرتبط با سرویس Service Knowledge Management System مجموعه‌ای از سیستم‌ها، ابزارها و پایگاه داده‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش موفق می‌باشد. (از آنجایی که در شرکت‌ها دانش‌های مختلفی وجود دارد و به تناسب آن‌ها سیستم‌های مدیریت دانش هم هست لذا از آنجایی که ITIL به دنبال ارائه سرویس است لذا یک S به ابتدای این کلمه افزوده است.

• **KEDB:** پایگاه داده خطاهای شناخته شده Known Error Database مخزنی از اطلاعات مفیدی است که تمام شرایطی را که در سیستم فناوری اطلاعات سازمان شما ممکن است منتج به بروز یک حادثه شود، شرح می‌دهد. هنگامی که یک کاربر حادثه‌ای را اعلام می‌کند، واحد میز خدمت سازمان پس از ثبت، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی آن، پایگاه داده خطاهای شناخته شده KEDB را جستجو کرده و راه‌حل‌های موقت پیرامون آن را یافته و جهت رفع حادثه به کار می‌بندند.

در نظر داشته باشید حجم دانش موجود در KEDB خیلی کمتر از SKMS است ولی شامل دانش‌های پرکاربرد و خیلی پرارجاع می‌باشد.

۶- به‌روزرسانی: باید در نظر گرفت که صرفاً نگهداری دانش کافی نیست و به ازای تغییراتی که در چگونگی انجام فعالیت‌ها رخ می‌دهد منابع دانشی قبلی را بروز کرد یا منابع دانشی جدیدی کشف و ایجاد کرد.

۷- به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش: مهم‌ترین مرحله استفاده و به‌کارگیری دانش حاصل شده است که لازم است با اشتراک‌گذاری آن به‌عنوان منابع داخلی در اختیار افرادی قرار داده شود که به دنبال منابع آن دانش هستند و از دوباره‌کاری مراحل قبلی اجتناب شود (مخصوصاً در مواردی که دانش در اختیار یک فرد یا افراد خاصی است که شاید امکان دسترسی به آن‌ها توسط نیروهای جدید وجود نداشته باشد)

نتیجه‌گیری

بر اساس نگاه eTOM و ITIL4 به مدیریت دانش، که آن را به‌عنوان یک فرآیند و روش کار Practice در شاخه مدیریت سازمانی معرفی کرده‌اند، نتیجه‌گیری می‌شود که فرآیند مدیریت دانش از تمامی فرآیندها و اقدامات سازمان ورودی می‌گیرد و به تمامی فرآیندها خروجی می‌دهد

مطابق روش معرفی شده درجهت پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در ITIL نتیجه می‌گیریم که برای پیاده‌سازی این نظام در یک شرکت IT محور، لازم است پس از تعیین اهداف، نقش‌ها و فعالیت‌های موردنیاز در نقش‌های تعیین شده، از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی، این فرآیند را در سازمان به‌صورت کارآمدی پیاده‌سازی کرد.

از آنجایی که eTOM در خیلی از فرآیندهای IT محور خود تحت تأثیر از ITIL پیش رفته است و از آنجا الگو گرفته است، می‌توان جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک شرکت تلکام نیز از نحوه پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در ITIL بهره برد و آن را اجرایی کرد.

مطابق این الگو، لازم است با بررسی عناصر فرآیندهای معرفی شده در eTOM، در تکتک این فرآیندها فعالیت‌های یافتن دانش، استخراج آن، غربال کردن، دسته‌بندی و بروز کردن، به اشتراک‌گذاری و... را بررسی کرد و پس از یافتن ردپای مدیریت دانش، این فرآیندها را به‌عنوان ورودی و خروجی‌های مدیریت دانش تکمیل کرد.

در طراحی ساخت فرآیند، هم ITIL و هم eTOM مدعی هستند که ما وظیفه داریم از تمام ورودی‌های فرآیندی استفاده کنیم و خروجی‌هایمان هم برای تمام فرآیندها باشد؛ و اینجا نقطه‌ای است که ما می‌توانیم ادعا کنیم یک شرکت تلکام برای پیاده‌سازی مدیریت دانش نیازمند واحدی مستقل است ولی درعین حال تمام مالکان فرآیندها Process owner های دیگر هم در انجام نقش دارند؛ درواقع تمامی مالکان فرآیندها در مرحله‌ای از فرآیندشان، موظف هستند که یک کپی از مستندات و نسخه‌های جدید آن فرآیند را در اختیار واحد مدیریت دانش قرار دهند تا آن واحد متوجه شود که نتایج آن‌ها را بررسی کند و در نتیجه حجم زیادی از ورودی‌ها بدست می‌آید که به‌عنوان خروجی فرآیندهای دیگر قابل استفاده خواهد شد.

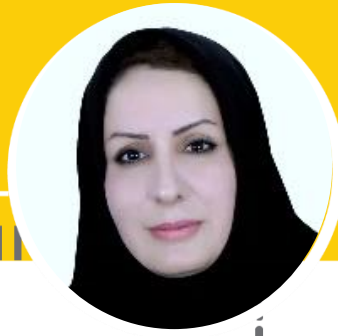
منابع

Strouse, Karen G. Strategies for Success in the New Telecommunications Marketplace. Boston: Artech House Telecommunications Library.

فتحی، بهروز و کیوان، مجید، ۱۳۹۴، مدل پیشنهادی مدیریت دانش در حوزه تلکام مبتنی بر راهکار جامع KMS

چون ابر به نوروز رخ لاله بشست برخیز و بجام باده کن عزم درست
کاین سبزه که امروز تماشاگه توست فردا همه از خاک تو برخواهد رست





مفاهیم مدیریت دانش

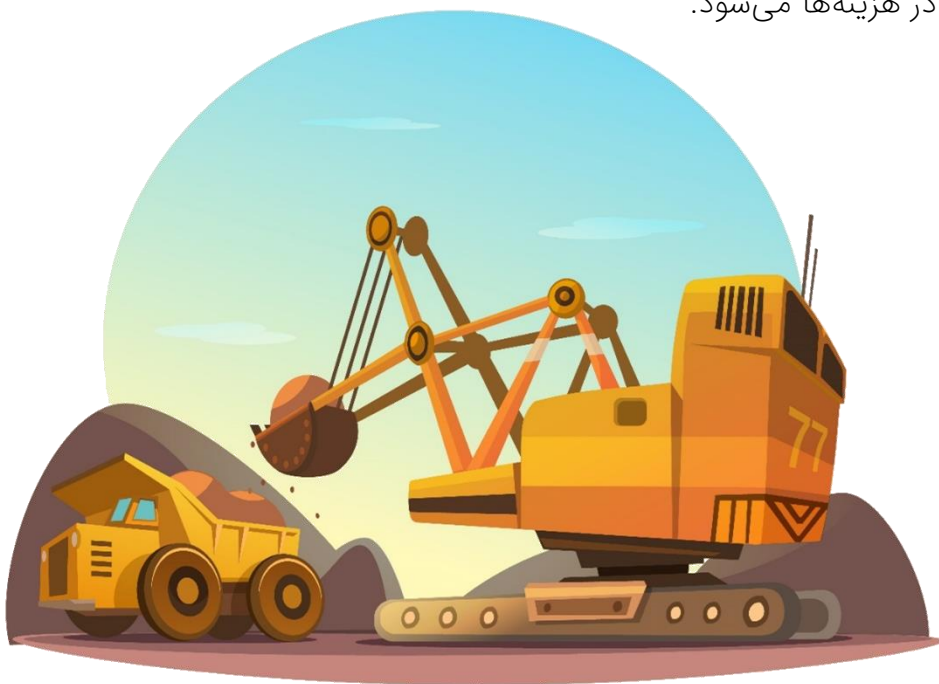
چرا مدیریت دانش در صنایع معدنی مهم است؟

یکی از مهم‌ترین تحولات توسعه سازمان‌ها مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور است. در اقتصاد دانش‌محور تولید، توزیع و استفاده از دانش، نقش اصلی و غالب را به منظور تولید ثروت ایفا می‌کند. در چنین وضعیتی مدیریت هزینه‌های سازمان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در عرصه رقابت به‌شمار می‌آید و سازمان‌هایی که از راهبردها و رویکردهای اجرایی مناسب در این زمینه بهره‌مند باشند وضعیت مطلوبی خواهند داشت. مدیریت دانش به‌عنوان یک نظام بهبودی به سازمان کمک می‌کند تا با افزایش اثربخشی فرآیندها و بهبود محصولات مزیت رقابتی خود را حفظ کند. پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در سازمان، علاوه بر کاهش هزینه، به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سودآوری، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید، افزایش سهم بازار و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند.



بسیاری از این راهکارها، مانند جمع‌آوری بهترین روش‌های انجام کار، بهبود فرآیندهای کاری، پیاده‌سازی سیستم‌های اشتراک دانش و ایجاد پورتال‌های دانشی، توانسته‌اند مشکلات مختلفی را در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و معتبر دنیا حل کنند.

مدیران سازمان‌ها معمولاً به‌منظور دستیابی به دو هدف متفاوت، اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌کنند. دسته اول که خیل عظیمی از مدیران را تشکیل می‌دهند، به کاهش هزینه‌های سازمان و منابع انسانی می‌اندیشند. دسته دوم سعی دارند به کمک مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری کارکنان را در سازمان ارتقا داده و به این ترتیب درآمد را افزایش دهند. کاهش هزینه، از اهداف قابل سنجش و کوتاه‌مدت مدیریت دانش است، اما مدیریت دانش در بلندمدت می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر و غلبه بر موانع برای ایجاد فرصت‌های بیشتری برای نوآوری و بهبود مستمر شود که این امر نیز خود باعث کاهش قابل توجهی در هزینه‌ها می‌شود.



مدیریت دانش مانند هر مقوله و دیدگاه مدیریتی دیگر، از زمان تولد خود تاکنون سیر تکاملی‌ای را پشت سر نهاده است. بهره‌گیری از رویکردهای مدیریت دانش در شرکت‌های مطرح دنیا و در صنایع مختلف، بیش از دو دهه قدمت دارد و نتایج ملموسی از پیاده‌سازی تکنیک‌ها و ابزارهای آن حاصل شده است. به‌عنوان نمونه، شرکت‌هایی نظیر کودلکو، فریپورت مکموران، بی‌اچ‌پی بیلیتون، ریوتینتو در صنایع معدنی از رویکردهای مدیریت دانش استفاده می‌کنند.

کشور ایران با قرارگیری روی کمر بند جهانی مس، از ذخایر ارزشمندی برخوردار است که می‌تواند نخستین مزیت و برگ برنده برای توسعه صنعت مس باشد. اما همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، در اقتصاد دانش‌محور تولید، توزیع و استفاده از دانش، نقش کلیدی را ایفا می‌کند و وجود منابع معدنی به‌تنهایی نمی‌تواند موجب حفظ مزیت رقابتی بلندمدت برای صنعت مس کشور شود. ضرورت توسعه رویکردهای مدیریت دانش در صنعت کشور، به‌ویژه صنایع معدنی به‌عنوان یکی از صنایع مادر کاملاً مشهود است.



در سال‌های اخیر، شرکت‌هایی نظیر برخی از شرکت‌های صنایع معدنی کشور با الگوبرداری از شرکت‌های پیشرو در زمینه مدیریت دانش، فعالیت‌های قابل توجهی را در این حوزه انجام داده‌اند اما کماکان مسیر پر پیچ و خمی پیشرو است. ما در امور آموزش و تجهیز نیروی انسانی مجتمع مس سرچشمه در تلاش هستیم تا با پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانشی، از این سرمایه مهم شرکت ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنیم و در این مسیر نیازمند همراهی شما همکاران محترم هستیم.



مزایای مدیریت دانش

مزایای استفاده از ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش

همه ما ضرب‌المثل قدیمی «دانش قدرت است» را شنیده‌ایم و هر روز بیش‌ازپیش به حقیقت نهفته در پس واژگان آن پی می‌بریم. این موضوع هم در زندگی شخصی قابل‌مشاهده و ردگیری است و هم در زندگی حرفه‌ای. با رشد روزافزون نوآوری در سال‌های اخیر، مهارت‌های تکنولوژیکی که برای بسیاری از مشاغل و شرکت‌های بزرگ ضروری هستند، به تخصص عده خاصی بدل شده است. این مسئله در سطح جهانی قابل‌مشاهده و انکار آن غیرممکن است. البته بهره‌مندی از کارکنانی با مهارت‌های بالا، نیازمند سرمایه‌گذاری است. یکی از بهترین راه‌های دستیابی به این هدف، شناخت و پرورش افرادی است که از دانش مرتبط با کسب‌وکار برخوردار هستند. دانش دارایی بسیار ارزشمندی است؛ ۷۴ درصد از سازمان‌ها برآورد کرده‌اند که مدیریت دانش، بهره‌وری آن‌ها را به میزان ۱۰ تا ۴۰ درصد افزایش داده است.



با در نظر گرفتن این موضوع، عجیب نیست که ابتدایی‌ترین روش‌های اشتراک‌گذاری دانش برای شرکت‌هایی که در لیست Fortune 500 قرار می‌گیرند چیزی در حدود ۳۱/۵ میلیارد دلار در سال هزینه برمی‌دارد.

چرا مدیریت دانش؟

مدیریت دانش مجموعه‌ای از ابزارها، رویه‌ها، روش‌ها و عملکردهایی است که به افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کند. به بیان دیگر می‌توان گفت مدیریت دانش به‌عنوان یک رشته با رویکردی یکپارچه به شناسایی، ارزیابی، بازیابی و به اشتراک‌گذاری دارایی‌های اطلاعاتی شرکت‌ها می‌پردازد. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، رویه‌ها، اسناد، خط‌مشی‌ها و تجربه‌هایی است که افراد خبره و باسابقه برای اولین بار به آن دست پیدا کرده‌اند. درواقع این رشته، ارتقای یادگیری و بهبود نوآوری را با کمک اشتراک‌گذاری دانش امکان‌پذیر کرده است.

مدیریت دانش اغلب بر چگونگی استخراج و طبقه‌بندی دانش متمرکز است. به این معنا که چگونه می‌توان با در اختیار داشتن یک بینش یا یک نکته، افراد را مجذوب آن کرده و به یادگیری بیشتر ترغیب کنید. یا چگونه این بینش‌ها طبقه‌بندی شود که زمینه‌ها و احساسات مرتبط با آن از بین نروند؟ بهترین راه‌حل، افزایش به‌کارگیری ابزارهای چندرسانه‌ای و بهبود پیوندهایی است که از طریق رسانه‌های اجتماعی ایجاد شده‌اند؛ آن‌قدر که تنها یک کلیک با برقراری یک مکالمه فاصله داشته باشید.

مدیریت دانش ارتباط زیادی با رفتارها و فرهنگی دارد که در سازمان ایجاد شده و با حمایت ما رشد پیدا کرده است و یا در مقام مدیریت سازمان با آن روبرو شده‌ایم. به‌طورکلی مدیریت دانش همه این موضوعات را دربرمی‌گیرد:

فرآیندها، رفتارها، یادگیری، فناوری‌ها و شبکه‌ها. این فراگیری، همان چیزی است که مدیریت دانش را به یک رشته جالب و روبه رشد تبدیل می‌کند.

مزایای مدیریت دانش مناسب برای کسب‌وکار

هر سازمانی از به اشتراک‌گذاری، نوآوری، استفاده مجدد، همکاری و یادگیری اطلاعات افراد خود منافع زیادی کسب می‌کند. شما می‌توانید با به‌کارگیری تکنیک‌های مدیریت دانش مناسب با کسب‌وکار خود، این مفهوم را در سازمان تقویت کرده و از مزایای آن به‌طور کامل بهره ببرید. ازجمله مزایای مدیریت دانش عبارت‌اند از:

۵ **فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود بخشید:** با تسهیل دسترسی به دانش سازمانی، کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری تمامی کارکنان بهبود خواهد یافت. با کمک ابزارهای همکاری سازمانی، می‌توان به دیدگاه‌ها و تجربیات متفاوت سایر کارکنان دسترسی پیدا کرد. بدیهی است که دسترسی به دیدگاه‌های جدید، به تصمیم‌گیری بهتر کارکنان منجر خواهد شد.

۵ **ترویج نوآوری و تغییرات فرهنگی:** مدیریت دانش دسترسی به آخرین اطلاعات را امکان‌پذیر ساخته و کارکنان را تشویق می‌کند تا در اشتراک‌گذاری ایده‌هایشان و همکاری با دیگر افراد سازمان مشارکت کنند. علاوه‌براین مدیریت دانش کارکنان را در جریان نوآوری‌ها، تغییرات فرهنگی موردنیاز برای تکامل سازمان و نیازهای در حال تغییر کسب‌وکارها قرار می‌دهد.

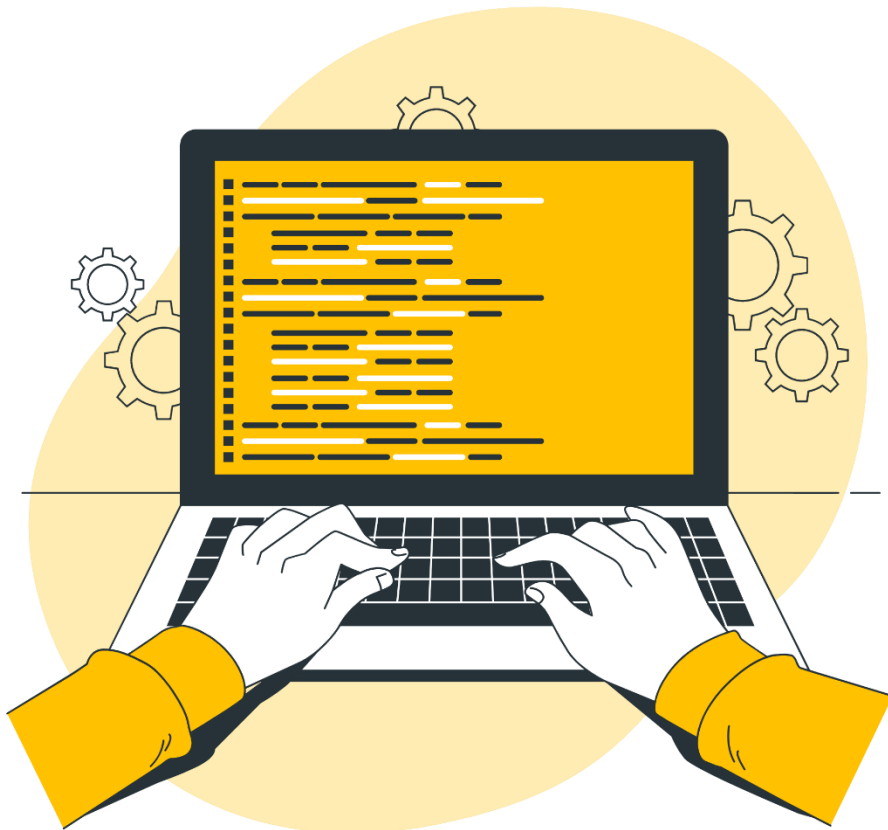
۵ **افزایش سرعت دسترسی به دانش و اطلاعات:** مدیریت دانش دسترسی به اطلاعات موردنیاز کارکنان را تسهیل می‌کند. این امکان به‌نوبه خود افزایش کارایی و بهره‌وری را به دنبال داشته و درعین‌حال از اختراع مجدد چرخ نیز جلوگیری می‌کند!

۵ **از تلاش اضافی جلوگیری می‌کند:** هیچ‌کس دوست ندارد وقت خود را صرف انجام دوباره یک کار یا در اصطلاح زمان خود را صرف «دوباره‌کاری» کند. بااین‌حال، کارکنان به دلایل زیادی مجبور به این کار می‌شوند. اجتناب از تلاش‌های مکرر، باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های سازمان می‌شود، کارمندان را باانگیزه نگه می‌دارد و روش انجام کار را نیز ساده می‌کند؛ بنابراین، با ذخیره زمانی که برای اختراع مجدد چرخ تلف می‌شود، می‌توان برای اختراعات جدید وقت بیشتری گذاشت.

۵ **تسریع در تحویل مشتری:** یکی از تمایزهای حیاتی در بین رقبا سرعت اجراست. با فرض برابر بودن همه شرایط، شرکت‌هایی که زودتر از دیگران محصولات و خدمات خود را تحویل می‌دهند برنده خواهند شد. با اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری در داخل سازمان، زمان تحویل سفارش مشتریان به میزان قابل‌توجهی کاهش پیدا می‌کند. کاهش زمان ارائه خدمات به مشتری باعث افزایش نرخ بُرد شده و روش‌های درآمدزایی و مشتریان جدیدی برای سازمان ایجاد می‌کند.

۵ **زمینه رشد و نوآوری را فراهم کنید:** با رشد مداوم صنایع و افزایش رقابت، افزایش درآمد کسب‌وکارها به موضوعی چالش‌برانگیز تبدیل شده است. خلق دانش جدید، از طریق اشتراک‌گذاری تجارب و تبادل اطلاعات، به رشد نوآوری در سازمان کمک خواهد رساند. با دستیابی به این مزیت و بسیاری از مزایای دیگر مدیریت دانش، شاهد پیشرفت و توسعه سازمان خواهید بود.

ابزارها و فناوری‌های کاربردی مدیریت دانش: ابزارها و فناوری‌ها، بلوک‌های سازنده فرآیندها و روش‌های تکرارپذیری هستند که مدیریت دانش بر آن‌ها مبتنی است. بهره‌گیری منظم از این امکانات ضمن آسان کردن کار، کیفیت اجرا را بهبود بخشیده و به پیاده‌سازی یکپارچه و هماهنگ مدیریت دانش در سراسر سازمان کمک می‌کند. همان‌طور که گفته شد، ابزارهای مدیریت دانش یکی از بهترین راه‌ها برای دنبال کردن اهداف سازمانی شما هستند؛ بنابراین در ادامه به نمونه‌هایی از ابزارها و تکنیک‌هایی اشاره شده است که باید در سازمان پیاده‌سازی شوند:



○ **سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری:** با کمک یک CRM می‌توان رفتارهای یک مشتری بالقوه را مورد مطالعه قرار داده و بفهمید از چه راهی شما را پیدا کرده و در وبسایت شما به دنبال چه اطلاعاتی بوده است. همچنین سایر تعاملاتی که در چرخه خرید شکل می‌گیرند، مانند ارتباطات تیم فروش با مشتریان و خریدهای مکرر را نیز می‌توانید بررسی کنید. ذخیره‌سازی داده‌های مشتری و پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش مشتری به تیم شما کمک می‌کند درک بهتری از ارتباط با مشتریان پیدا کرده و پاسخ‌های آگاهانه‌تری برای چالش‌های مرتبط با مشتریان پیدا کند.

○ **سیستم دانش پایه:** پایگاه دانش آنلاین فهرستی از محصولات شما و نحوه استفاده از آنهاست که از قابلیت جستجو در محتوا برخوردار است. این ابزار مدیریت دانش محتوای فنی در مورد عیب‌یابی نرم‌افزار شما، پاسخ به سؤالات متداول FAQ و سایر موضوعاتی را دربرمی‌گیرد که تجربه بهتری را برای مشتریانی که از نرم‌افزار شما استفاده می‌کنند، رقم می‌زند.

○ **نرم‌افزار اجتماعی:** این مورد، مجموعه‌ای از ابزارهایی است که جامعه‌پذیری دانش را تسهیل می‌کند. در حال حاضر به‌طور منظم ویژگی‌های اجتماعی در نرم‌افزارهای اصلی سازمانی مانند مدیریت ارتباط با مشتری CRM و ERP گنجانده شده است.

○ **مدیریت شایستگی:** مدیریت شایستگی یکی از زیرساخت‌های مدل جدید «منابع انسانی استراتژیک» است. این مورد تجزیه و تحلیل عمیق اهداف سازمان را برای رسیدن به تعریف مشخصی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها دربرمی‌گیرد؛ به عبارت دیگر، مدیریت شایستگی به این موضوع اشاره دارد که کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان باید چه شایستگی‌هایی را در خود پرورش بدهند.

○ **سیستم‌های مدیریت یادگیری:** بسیاری از شرکت‌های سازمانی از ابزارهای LMS به‌منظور مدیریت فرآیند آموزش کارکنان استفاده می‌کنند. شرکت‌ها از فناوری مدیریت یادگیری به‌منظور اشتراک‌گذاری ماثول‌های آموزشی آنلاین و منابع آموزشی مرتبط با شغل بهره می‌گیرند. این امکانات در بهینه‌سازی عملیات‌ها و بهبود عملکرد تیم‌های سازمان مؤثر خواهد بود. دوره‌های آنلاین نیز اغلب برای رسیدگی به مسائل مربوط به «انطباق‌پذیری سازمانی» مورداستفاده قرار می‌گیرند. هدف این دوره‌ها کسب اطمینان از آگاهی کارکنان نسبت به مقررات جدیدی است که بر نحوه انجام وظایف آنها تأثیر می‌گذارد.

ابزارها و فناوری‌های کاربردی مدیریت دانش چگونه برای کسب‌وکار شما مفید واقع می‌شوند؟

ابزارهای مدیریت دانش راهی برای رشد سازمان و کسب اطمینان از دستیابی به اهدافی است که کسب‌وکار شما دنبال می‌کند. با استفاده از ابزارهای مدیریت دانشی متناسب با کسب‌وکارتان، سازمان شما از مزایای زیر بهره‌مند خواهد شد:

○ به لطف دسترسی آسان به تخصص و شیوه‌های پیشرو به‌آسانی تصمیمات تجاری گرفته و کسب‌وکارتان را گسترش دهید.

○ تسریع نوآوری از طریق ایجاد همکاری‌های گسترده‌تر و بدون مرز.

○ با جمع‌آوری و ضبط دانش صریح و ضمنی، احتمال ازدست‌رفتن دانش کارکنان را کاهش دهید.

- با آموزش در حین انجام و دسترسی به موقع به دانش، بهره‌وری کارکنان را افزایش دهید.
 - با ارائه بینش‌های مبتنی بر ارزش، رضایت مشتریان را افزایش دهید.
 - با استانداردسازی روش‌های انجام کار و فراهم کردن امکان گفتگو با متخصصین برجسته، کیفیت همکاری کارکنان را بهبود بخشید.
 - با کمک فناوری، اطلاعات را در دسترس همه قرار دهید. به این ترتیب به کسب‌وکار خود اجازه رشد و داده و به اهداف خود دست پیدا خواهید کرد.
 - شکل‌گیری فرهنگ تولید دانش که به یک مزیت رقابتی برای سازمان شما بدل خواهد شد.
 - افزایش رقابت سازمانی با استفاده از دانش مدون شده‌ای که به عنوان راهبردی استراتژیک خود را در اهداف تاکتیکی و اقدامات عملیاتی آشکار می‌سازد.
- در نتیجه، برخورداری از سیستم مدیریت دانش به مثابه یک ایده تجملی نیست. در واقع، تنها سازمان‌هایی که از سرمایه‌های انسانی و دانش خود به بهترین نحو استفاده کنند، می‌توانند نسبت به آینده کسب‌وکارشان چشم‌انداز بلندمدتی اتخاذ کنند؛ بنابراین داشتن یک سیستم مدیریت دانشی برای هر سازمان بزرگی حیاتی و حائز اهمیت است.

منبع

The Benefits of Adopting Knowledge Management Tools and Technologies in Your Business, document360.com, Jul 5 2019



راهکارهای اشتراک دانش

مؤلفه‌های مدیریت دانش در فرایند همکاری

در مفاهیم مدیریت دانش، تعریف همکاری شامل تبادل ایده، اشتراک‌گذاری تجربیات و از همه مهم‌تر تعامل با همکاران برای حل مشکلات است. اعضای یک سازمان یا کسب‌وکار، به روشی مشخص برای اشتراک‌گذاری دانش و هماهنگی فعالیت‌های روزانه خود نیاز دارند. در این راستا ارائه فرآیندی اساسی برای ارتباطات درون‌سازمانی، ضروری تلقی می‌شود. برای اجرای این فرایند می‌توان از مواردی همچون کتابخانه‌های اسناد و عکس، فایل سرورها، صفحه پروفایل همکاران، نظرسنجی‌ها، جلسات هفتگی، تقویم‌های مشترک تنظیم جلسات و پلتفرم‌های تحت وب تخصیص فعالیت استفاده کرد. استاندارد کردن این فرآیند تضمین می‌کند که روشی ثابت برای هماهنگی تعاملات وجود دارد، به‌طوری‌که وقتی کاربر نحوه انجام فعالیت را آموخت، بدون هیچ تغییری قابل‌استفاده مجدد خواهد بود.

یک فرآیند همکاری استاندارد، فضای کاری قابل‌اعتمادتری را به ارمغان می‌آورد که به روش‌های سنتی مانند ایمیل و هارددیسک‌های شخصی ترجیح داده می‌شود. این روش باید اطمینان امنیت اطلاعات را تضمین کند و با قطع همکاری اعضا، از دست دادن سیستم‌ها و یا ازکارافتادن تجهیزات قابل‌استفاده باشد.

بدون یک استاندارد قابل‌اعتماد مدیریت دانش، در تعاملات همکاران بهره‌وری صددرصدی رخ نمی‌دهد؛ بنابراین، مطلوب است که سیاستی تعریف شود که مستلزم اجرای فرآیند همکاری توسط همه اعضا باشد. این خط‌مشی باید توسط یک ابزار استاندارد (پلتفرم تعاملات) که قابلیت پشتیبانی از داده‌ها (بک آپ) و همچنین سهولت در دسترسی را دارد پیاده‌سازی شود. در همین راستا بهتر است استفاده از ابزار را به‌عنوان یکی از موارد تشویقی در حیطه مدیریت دانش قرار داد. به‌عنوان مثال، «برای هر پروژه تازه، یک فضای کاری با تیم‌های مرتبط در ابزار استاندارد (پلتفرم تعاملات) ایجاد شود و امکان گزارش‌گیری برای رسیدن به پیشرفت موردنظر در هر ما رصد شود.

یک فرآیند همکاری باید شامل یک خط‌مشی (سیاست کلی)، رویه (راهنما)، ابزار استاندارد (پلتفرم تعاملات)، الگوهای استاندارد برای انواع مختلف تیم‌ها (فنی، پشتیبانی و مدیریتی)، آموزش و پشتیبانی باشد. همچنین ارائه رهنمودهایی برای نحوه تعاملات در این پلتفرم در پیشرفت فعالیت‌های پروژه و تخصیص مسئولیت‌ها حیاتی است. ارائه یک روش استاندارد به‌منظور بهبود همکاری اعضای یک تیم، عامل محرکی برای توسعه مدیریت دانش است. وجود این روش اجازه می‌دهد تا دانش بین افراد جریان یابد و محیطی ایجاد شود که اسناد و ایده‌ها به‌راحتی به اشتراک گذاشته شوند، همچنین ابزارهای پشتیبانی مانند نظرسنجی به درک افکار اعضای تیم کمک می‌کند.



مراحل پیشنهادی برای پیاده‌سازی ابزار استاندارد (پلتفرم تعاملات)

- ایجاد یک فرآیند همکاری برای اعضای تیم یک پروژه.
- تعریف یک خط‌مشی همکاری برای نحوه همکاری تیم‌ها و سپس اجرای آن.
- جلوگیری از انجام همکاری تیمی در خارج از فضای تیم. (به‌عنوان مثال، اعضای تیم پروژه نباید هیچ فایلی را در سرورهای دیگری نگهداری کنند یا به ایمیل یا ابزارهای همکاری غیراستاندارد متکی باشند).

تجربه HP در ایجاد بستر تعاملی مدیریت دانش

در اچ پی، افراد به صورت غیررسمی با یکدیگر همکاری می‌کردند، به یکدیگر ایمیل می‌فرستادند یا اسناد را روی هارددیسک شخصی ذخیره می‌کردند. در این روش سنتی اگر فردی از تیم، پروژه را ترک کند، فرد جدید که می‌خواهد بفهمد چه مواردی بین اعضا ردوبدل شده است، دچار مشکل می‌شود. بدون یک روش استاندارد برای همکاری، روش همکاری و اشتراک‌گذاری ناقص خواهد بود.

باید در نظر داشت که فقط همکاری تیمی کافی برای توسعه مدیریت دانش در سازمان کافی نیست. یکی از اصول مهم تسهیل فضای همکاری برای افراد است. در اچ پی، از مایکروسافت شیرپرینت استفاده شده است که این امکان را دارد که هرکسی بتواند پروفایل تیم خود را فقط در چند دقیقه ایجاد کند و شروع به استفاده از آن کند. همچنین در این شرکت الگوی ارائه شد و به کاربران اجازه داده شد که آن را با اطلاعات استاندارد و پیوندهایی که یک پروژه معمولاً به آن نیاز دارد، تکمیل کنند. یکی از سه هدف اصلی اچ پی در مدیریت دانش این بود که هر پروژه باید یک پروفایل پروژه ایجاد کند.



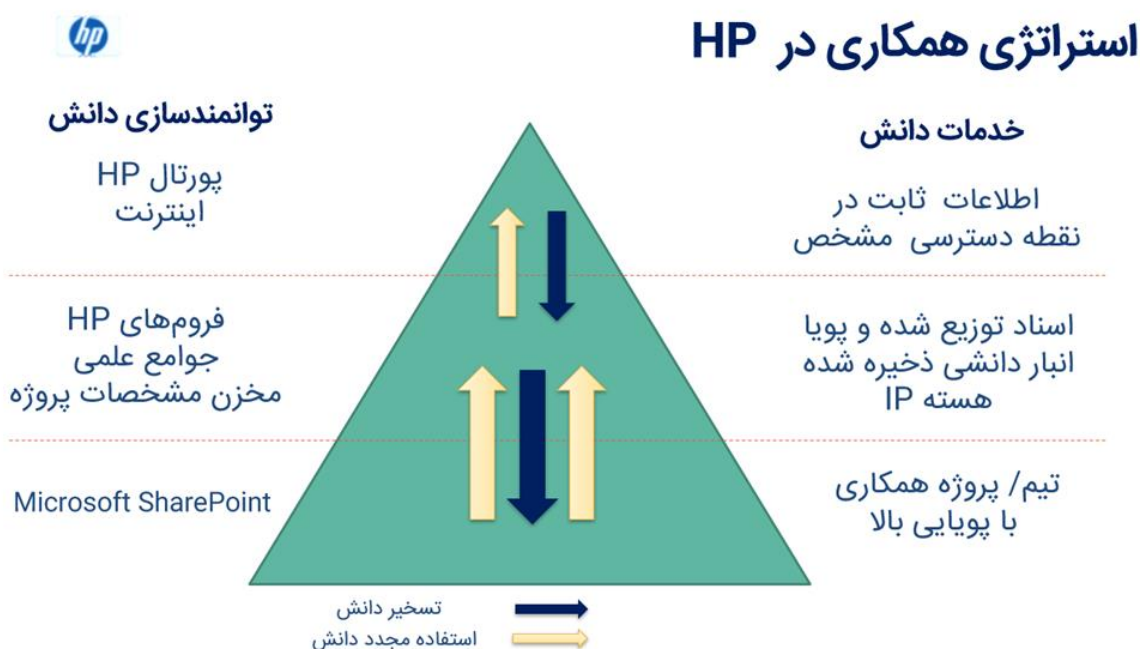
معماری فرایند همکاری در HP

فضای مدیریت دانش به سه بخش تقسیم شده است:

- سایت‌های اینترنتی
- اجتماعات شرکتی
- تیم‌های همکاری کاری

به‌طور کلی باید برای پیاده‌سازی ابزار استاندارد همکاری (پلتفرم تعاملات) نیازهای سازمان شناسایی شود. در اچ پی، نیاز تیم‌های پروژه به همکاری، برقراری ارتباط مؤثر و دسترسی مشترک به اسناد بود. بدین منظور یک محیط استاندارد ایجاد شد که افراد را ملزم به یادگیری چندین ابزار پروژه‌ها نمی‌کرد و یکپارچگی در استفاده از ابزارها به قابل‌مشاهده بود. همچنین عنصر سلف‌سرویس مهم بود کارکنان در انتظار ایجاد دسترسی توسط واحد فناوری اطلاعات نبودند و به‌طور مستقل پروفایل پروژه خود را ایجاد می‌کردند.

فرآیند همکاری مراحل مختلف در چرخه عمر پروژه را در برمی‌گرفت در مرحله اولیه، اعضای تیم پروژه فضای تیمی مشترکی را برای شروع تعاملات بین اعضا و اشتراک‌گذاری ایده‌ها راه‌اندازی کردند. در مرحله دوم افرادی از نیروی فروش، بازاریابی، یا هرکسی که به تشخیص شرکت در آن پروژه سهمی دارد نیز به فضای تیمی پروژه اضافه شدند. باید در نظر داشت با پیشروی پروژه، ممکن است اعضای جدیدی به تیم پروژه اضافه شوند و همچنین مدیر جدیدی برای تیم پروژه منصوب شود. فضای تیمی مشترک (پلتفرم تعاملات) راه بسیاری خوبی برای جلوگیری از گم شدن اطلاعات و اطمینان از استفاده مجدد آن‌ها هستند. درنهایت، این اسناد می‌توانند از فضای تیمی مشترک در کتابخانه اسناد پروژه به اشتراک گذاشته شوند، دیگران می‌توانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند و دوباره از آن‌ها استفاده کنند.



منبع

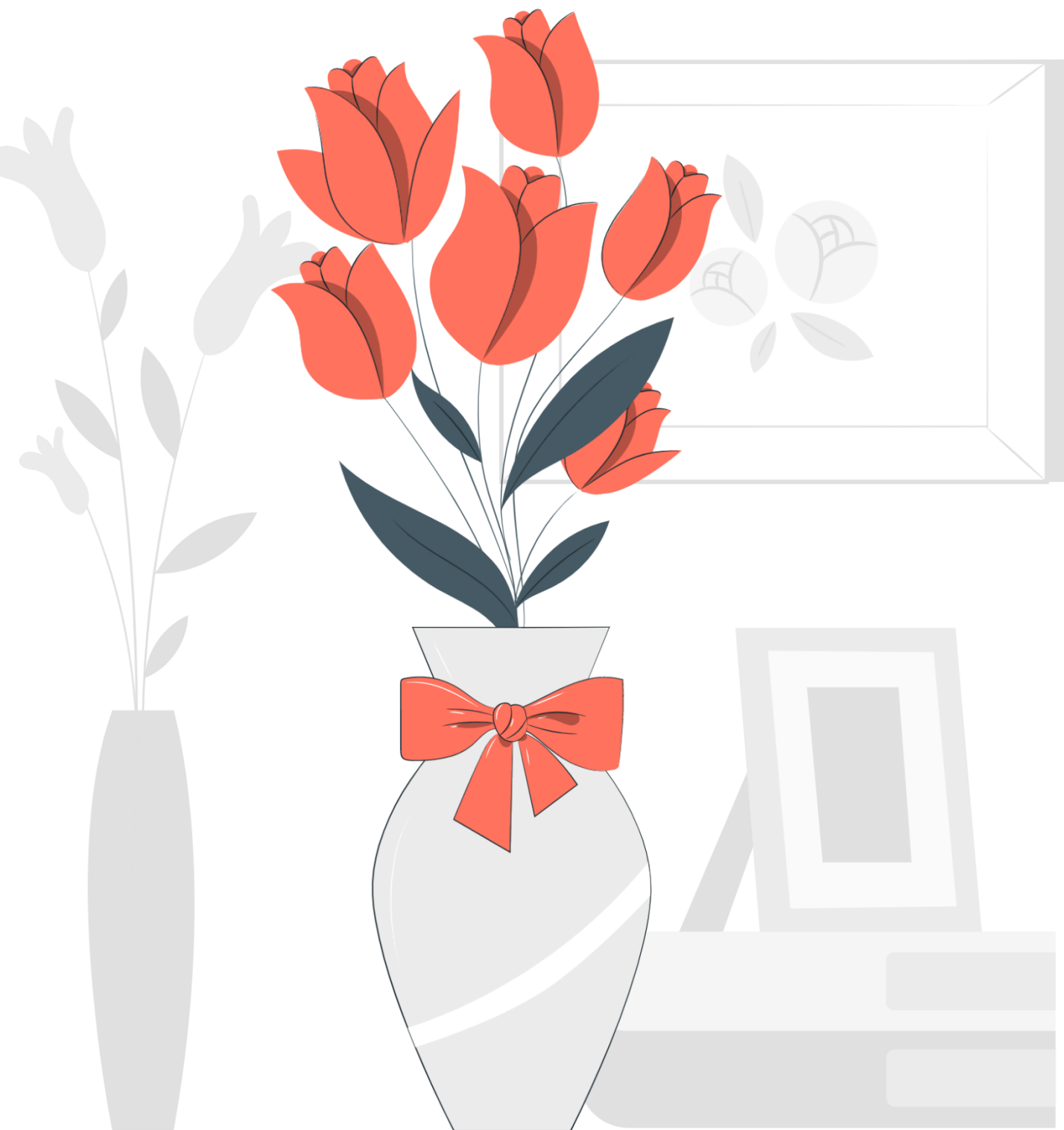
KM Component18, Collaboration Process, lucidea.com, Stan Garfield,
JULY 22 2021

وز شاخه گل داد دل زار گرفتند

عید آمد و مرغان ره گلزار گرفتند

پیمانه کشان ساغر سرشار گرفتند

نوروز همایون شد و روز می گلگون





فناوری در مدیریت دانش

دسترسی خارجی به سیستم مدیریت دانش؛ فرصت یا تهدید!

یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت دانش که تأثیر بسزایی بر میزان نرخ مشارکت دارد، نرم‌افزار مدیریت دانش است. در بسیاری از سازمان‌ها این نرم‌افزار در بستر شبکه داخلی (اینترنت) قابل دسترسی است و امکان استفاده از آن در خارج از سازمان وجود ندارد و این موضوع موجب می‌شود تا برخی از ذینفعان سازمان امکان مشارکت و تعامل در این زمینه را از دست بدهند؛ اما سوال اینجاست که آیا راهکارهایی برای حل این مسئله وجود دارد؟ پاسخ مثبت است. «دسترسی خارجی» قابلیت است برای کاربران خارج از فایروال یک سازمان که بتوانند به برای نرم‌افزار مدیریت دانش دسترسی داشته باشند.

اکسترنال‌ها، شبکه‌های داخلی هستند که تا حدی توسط کاربران مجاز خارجی قابل دسترسی بوده و کسب و کارها را قادر می‌سازد اطلاعات را از طریق اینترنت به صورت امن تبادل کنند. اکسترنال‌ها شبکه‌های خصوصی کنترل شده‌ای هستند که به شرکا، فروشندگان، تأمین‌کنندگان و مجموعه‌ای مجاز از مشتریان اجازه دسترسی به زیرمجموعه‌ای از اطلاعات قابل دسترسی از اینترنت سازمان را می‌دهند.

در کتاب «ثروت دانش: سرمایه فکری و سازمان قرن بیست و یکم» نوشته توماس استوارت، در فصل ۵، صفحات ۸۵۸۷، عناصر کلیدی زیر از یک برنامه مدیریت دانش بر اساس بانک جهانی را تشریح شده است:

- انجمن‌های خبرگی
- حضور آنلاین در کارگروه‌ها و انجمن‌های تخصصی
- میز کمک
- سؤالات متداول
- نگهداری از سوابق پروژه‌های قبلی، با تأکید بر بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته شده
- تابلو اعلانات
- درگاه (بستری برای دسترسی خارجی)

مورد آخر، درگاه، اغلب به‌عنوان یک عامل برای به اشتراک‌گذاری دانش نادیده گرفته می‌شود. در ادامه سه مثال بیان شده است که چرا دسترسی خارجی می‌تواند برای یک سازمان ارزشمند باشد.

۱. نگرانی فزاینده‌ای در مورد از دست دادن دانش ارزشمند با افزایش سن نیروی کار و بازنشستگی افراد کلیدی وجود دارد. بسیاری از این بازنشستگان مایل‌اند به اشتراک‌گذاری دانشی را که طی سال‌ها تجربه به دست آورده‌اند ادامه دهند. برای انجام این کار، آن‌ها باید به ابزارهایی مانند پورتال‌ها، شبکه‌های خارجی و فضاهای تیمی دسترسی داشته باشند. ارائه این دسترسی حداقل خطرات امنیتی را به همراه دارد و مزایای زیادی را در مشارکت‌های مداوم باتجربه‌ترین اعضای انجمن‌های خبرگی و سازمان ارائه می‌کند.

۲. شرکا نیاز به دسترسی به اطلاعات مشابه برای نیروی فروش داخلی دارند تا بتوانند به‌طور مؤثر محصولات و خدمات سازمان را بفروشند و ارائه دهند. دسترسی آن‌ها به پایگاه‌های دانش مربوطه، تحت توافق‌نامه‌های عدم افشای مناسب، موفقیت مشارکت را بسیار افزایش می‌دهد و شرکا می‌توانند دانش خود را در صورت اجازه به انجمن‌های درون سازمان ارائه دهند.

۳. مشتریان همچنین ممکن است بتوانند دانش خود را به‌عنوان اعضای انجمن به اشتراک بگذارند. آن‌ها همچنین می‌توانند از دسترسی به پایگاه‌های دانش حل مشکل بهره ببرند تا بتوانند چالش‌ها و مشکلات خود را حل کنند؛ پایگاه داده‌های اطلاعات محصول را در دسترس داشته باشند تا بتوانند محصولات بیشتری را بخرند و از طریق سیستم‌های لجستیک و سیستم‌های ردیابی بتوانند در مورد وضعیت تحویل کالا و خدمات مطلع باشند.



برخورد با هر یک از این فرصت‌ها به‌گونه‌ای که سطوح موردنیاز امنیتی را حفظ کند، از مالکیت معنوی محافظت کند و سطح مناسب دسترسی را امکان‌پذیر نماید، می‌تواند مشکل باشد؛ اما ارزش آن را دارد که فرآیندها و مکانیسم‌های فناوری را برای کارکرد آن ایجاد کنیم. عناصر فناوری شامل ارائه درگاه‌ها و دروازه‌ها، دسترسی‌های خارجی، سرورهای امن و سخت‌افزار و نرم‌افزار مدیریت هویت هستند.

در ادامه کاربردهای مدیریت دانش برای فراهم کردن دسترسی خارجی به سیستم‌های داخلی بیان شده است:

۱. **چشم‌انداز:** تعامل با کسانی که می‌توانند به متقاعد کردن افراد برای تبدیل شدن به مشتری کمک کنند.

۲. **مشتریان:** نظارت بر تحویل خریدهای خود؛ حل مشکلات و چالش‌های مربوط به خدمت یا محصول خریداری‌شده؛ کسب حمایت از شرکت.

۳. **شرکا:** دسترسی به اطلاعات موردنیاز برای حمایت از مشارکت، همکاری با افراد مناسب و استفاده مستقیم از سیستم‌های کسب‌وکار مرتبط.

۴. **فروشنندگان، تأمین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان:** حمایت از محصولاتی که مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ بررسی مشکلات موجود و احتمالی؛ تعاملات سازنده با یکدیگر.

۵. **تحلیلگران:** دسترسی به اطلاعات مناسب برای کمک به توسعه و به‌روزرسانی تجزیه و تحلیل شرکت و خدمات آن.

۶. **پیمانکاران:** استفاده از گزارش زمانی، گزارش هزینه، برنامه‌ریزی، مدیریت پروژه و سیستم‌های همکاری تیمی.

۷. **همکاران:** پیشنهاد بهبود، همکاری در ابتکارات و ارائه نوآوری.

۸. **خبرگان و بازنشستگان:** شرکت در انجمن‌های خبرگی، پاسخ به سؤالات و ارائه پشتیبانی.

۹. **نامزدها و افراد استخدام‌شده:** تعامل با مصاحبه‌کنندگان، مدیران جذب و استخدام و سایر افراد مربوطه.

۱۰. **حسابرسان:** دسترسی به سیستم‌ها و پایگاه‌های داده مربوطه؛ تعامل با مخاطبین مناسب و ارتباط با نتایج.

برای چه سیستم‌هایی دسترسی خارجی ایجاد کنیم؟

در زیر نمونه‌هایی از سیستم‌هایی که می‌توانند دسترسی خارجی داشته و با نرم‌افزار مدیریت دانش همسو و یکپارچه شوند، همراه با دسته‌بندی کاربرانی که از این کار سود می‌برند، آورده شده است:



۱. ERP برنامه‌ریزی منابع سازمانی، سیستم‌های پردازش تراکنش: فروشندگان، تأمین‌کنندگان، ارائه‌دهندگان، پیمانکاران، مقامات، بازیبان، حساب‌رسان
۲. HR منابع انسانی شامل زیرسیستم‌های استخدام، LMS سیستم مدیریت یادگیری و آموزش الکترونیکی: فروشندگان، تأمین‌کنندگان، پیمانکاران، داوطلبان، استخدام شوندگان
۳. مهندسی، تولید، توزیع، لجستیک، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی: فروشندگان، تأمین‌کنندگان، پیمانکاران
۴. Enterprise Search and Enterprise Taxonomy: ارائه‌دهندگان جستجوی سازمانی و طبقه‌بندی سازمانی



۵. CRM مدیریت ارتباط با مشتری: فروشندگان
۶. مدیریت ایده: همکاران
۷. پایگاه‌های دانش پشتیبانی مشتری: مشتریان بالقوه، مشتریان بالفعل، فروشندگان، فارغ‌التحصیلان، بازنشستگان
۸. تحقیقات بازار، هوش رقابتی، هوش مشتری: فروشندگان، تحلیلگران

فعال کردن دسترسی خارجی چه الزاماتی دارد؟

در زیر مراحل توصیه شده برای اجرای دسترسی خارجی ارائه شده است:

۱. **اهداف، منافع و مزایا را تعریف کنید:** به وضوح توضیح دهید که چرا دسترسی خارجی فراهم شده است و چه دستاورد و مزایایی برای افراد و سازمان دارد.
۲. **نقش‌های کاربر را تعریف کنید:** دقیقاً مشخص کنید که کاربران خارجی باید چه کارهایی را انجام دهند و چه کارهایی را نباید انجام دهند.
۳. **تعیین تاریخ انقضا و نیاز به تمدید تأیید دسترسی:** مدت زمان دسترسی خارجی را محدود کنید.
۴. **تعریف فرآیندهای تأیید و حاکمیت:** نحوه اعطا، لغو، نظارت و کنترل دسترسی خارجی را مشخص کنید.
۵. **ارائه هشدارهای واضح به کاربران:** اجازه دهید کاربران خارجی محدودیت‌های دسترسی خود را بدانند و کاربران داخلی را از حضور احتمالی کاربران خارجی آگاه کنید.
۶. **مجوزها را محدود کنید:** کاربران خارجی را از این محدودیت‌ها آگاه کنید.
۷. **عدم دسترسی به سیستم‌ها و داده‌های داخلی:** از امنیت داده‌ها استفاده کنید تا دسترسی کاربران خارجی به اطلاعات محرمانه کلیدی را غیرممکن کنید.
۸. **تمایز کردن کاربران خارجی:** نام‌ها، نمادها، نام‌گذاری، رنگ‌ها و ... خاص را ایجاد و اعمال کنید تا کاربران خارجی را به وضوح متمایز و حضور آن‌ها آشکار شود.
۹. **کاربران خارجی:** امکان ایجاد فضای تیمی جدید، حذف اطلاعات و ویرایش در پایگاه‌های اطلاعاتی امکان‌پذیر نیست

منبع

lucidea.com, kmcomponent44, external access and, extranets, Stan Garfield, 2022



فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش

مدیران از جان مدیریت دانش چه می‌خواهند؟

تعریف مشترک از مدیریت دانش یکی از ضرورت‌های پیاده‌سازی این نظام مدیریتی در سازمان است. تا زمانی که مدیران ارشد و کارکنان سازمان در سطوح مختلف درک درستی از تعریف مدیریت دانش و اهداف آن نداشته باشند، اجرای ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش نیز چندان کاربردی نخواهد بود و مصداق آب در هاون کوبیدن است.

شاید برای شما هم اتفاق بیفتد

سازمانی را تصور کنید که به واسطه الزامات و اسناد بالادستی (و نه لزوماً احساس نیاز واقعی) پیاده‌سازی مدیریت دانش را آغاز می‌کند. مسئولیت اجرای مدیریت دانش را بر عهده یکی از مدیران شرکت می‌گذارند که تجربه پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و بهبودی را در کارنامه ندارد و «غیرسیستمی» است.



مدیر، یکی از کارشناسان زیرمجموعه خود را مسئول تحقیق در زمینه مدیریت دانش می‌کند. آن کارشناس بخت برگشته نیز با جستجو در اینترنت و یافتن چند مطلب و مقاله، خلاصه گزارشی درباره مزایا و اهداف مدیریت دانش آماده کرد و برای مدیر ارائه می‌کند. در این لحظه مدیر هم‌زمان با گوش دادن به تجربیات موفق شرکت‌های بزرگ دنیا و کسب نتایج ملموس چند ده میلیون دلاری از مدیریت دانش با خود می‌گوید «اگر اون‌ها تونستند پس ما هم می‌تونیم» و «اگر بشه چی می‌شه! می‌تونم با این کار پست بهتری بگیرم» فایل گزارش را از کارشناس دریافت کرده و با دفتر مدیر ارشد سازمان تماس می‌گیرد و درخواست جلسه می‌کند.

پس از چند روز «مدیر غیرسیستمی» داستان ما، گزارشی از مزایا و نتایج قابل حصول از مدیریت دانش را برای «مدیر ارشد غیرسیستمی‌تر» خود ارائه می‌کند و موفق به کسب مجوز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شود. فرایند تدوین درخواست خدمات و شرح خدمات و انتخاب مجری و انعقاد قرارداد خود یک داستان مجزا، مفصل و درام است که در مطلبی دیگر به آن می‌پردازم. در نهایت پس از کش و قوس‌های فراوان قرارداد پیاده‌سازی مدیریت دانش منعقد شده و مشاور وارد سازمان می‌شود.

گاو نر می‌خواهد و مرد کهن

تقریباً تمامی پروژه‌های بهبود با ارزیابی وضع موجود در سازمان آغاز می‌شود و مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست. پس از طی شدن مراحل ارزیابی اولیه، گزارش «ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش» آماده شده و در جلسه‌ای برای مدیران سازمان ارائه می‌شود. این گزارش بر نقاط قوت و ضعف سازمان در حوزه مدیریت دانش متمرکز است. مشاور در انتهای جلسه فهرستی از این موارد را به صورت دسته‌بندی شده ارائه می‌کند و به مدیران می‌گوید «سازمان شما در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد و برای حرکت به سطوح بالاتر نیازمند ایجاد زیرساخت‌های مختلفی هستید». سپس ویژگی‌های یک سازمان با سطح دوم بلوغ را تشریح کرده و اهداف قابل تحقق مدیریت دانش در این سطح را نیز تبیین می‌کند. در انتها نیز تأکید می‌کند برای تحقق اهداف باید زیرساخت‌ها ایجاد شود؛ اما متأسفانه گوش شنوا و **مرد کهنی** وجود ندارد، چراکه ایجاد این زیرساخت‌ها نیازمند اقداماتی است که مدیران سازمان تمایلی به انجام آن ندارند. مثلاً طراحی نظام جانشین‌پروری، بازطراحی شاخص‌های ارتقا و طراحی نظام انگیزشی از جمله اقداماتی است که باید در دستور کار قرار گیرد، ولی هیچ‌گاه به آن توجه نمی‌شود.

پس از گذشت چند ماه، همان مدیر «غیرسیستمی» که متولی اجرای مدیریت دانش در سازمان شده بود و هیچ قدمی برای ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز برنداشته بود.

ناگهان جامه دریده و فریاد «وا مدیریت دانشا» و «وا خلق نتایج ملموس از مدیریت دانشا» سر می‌دهد و درخواست محاسبه نرخ بازگشت سرمایه یا همان ROI از اقدامات مدیریت دانش دارد! در این لحظه تیم اجرایی پروژه و آن کارشناس بخت‌برگشته مدیریت دانش به همدیگر نگاه می‌کنند و با خود می‌گویند «ماذا فاذا؟» و این سرآغاز یک داستان تراژدیک است. متأسفانه این داستان واقعی بود. در این سازمان دیدگاه مشترکی از اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش شکل نگرفت و متولیان مدیریت دانش بدون توجه به سطح بلوغ سازمانشان به شدت «نیمه پر لیوان» را نگاه کردند و بدون توجه به پتانسیل‌های موجود به دنبال کسب نتایج خارق‌العاده از مدیریت دانش بودند.

در ادامه این مطلب به اهمیت وجود دیدگاه مشترک از مدیریت دانش می‌پردازم و چند نمونه موفق را به طور خلاصه تعریف مدیریت دانش در شرکت بوینگ و ناسا را نیز باهم مرور می‌کنیم.

اهمیت وجود دیدگاه مشترک در مدیریت دانش

مدیریت دانش باید بر چالش‌های کسب‌وکار و سازمان متمرکز باشد. در غیر این صورت اثربخشی لازم را نداشته و پس از مدتی فراموش شده و با شکست مواجه می‌شود. به همین دلیل پیاده‌سازی مدیریت دانش باید به نتایج مطلوبی همچون کاهش هزینه‌ها، کسب رضایت مشتریان یا کارکنان و کیفیت مربوط باشد و به تحقق آن‌ها کمک کند؛ اما باید توجه داشت که این اهداف درست و واقعی تعریف شود. پیاده‌سازی مدیریت دانش و ایجاد فرایندهای آن به‌خودی‌خود هدف محسوب نمی‌شود و تا زمانی که منجر به حل چالش‌های سازمان نشود نمی‌توان اجرای آن را موفقیت‌آمیز دانست. اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف متفاوت است و هیچ نسخه ازپیش‌تعیین‌شده‌ای برای آن وجود ندارد. حتی برنامه‌های مدیریت دانش در داخل یک سازمان نیز از می‌تواند از واحدی به واحد بسیار متفاوت باشد. توجه ناکافی به همین تفاوت‌ها و ارائه برنامه‌های از یکی از ریسک‌های شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها است.

وجود یک تعریف مشترک از مدیریت دانش به توسعه استراتژی مدیریت دانش سازمان کمک خواهد کرد. مدیران ارشد سازمان باید بر اساس وضعیت بلوغ خود استراتژی‌ها و اهداف مدیریت دانش را تعریف کنند و کمک کنند که این موضوع در بدنه سازمان جاری شود. درک مشترک کارکنان از مفاهیم، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، سرعت پیاده‌سازی مدیریت دانش را بیش‌تر می‌کند. شرکت‌های بزرگ و موفق در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش این موضوع مهم و کلیدی را به‌عنوان یک اصل اساسی در نظر گرفته و اقداماتی را بدین منظور انجام داده‌اند.

در ادامه نمونه‌ای از این رویکرد را که در رکت بوئینگ مورد استفاده قرار گرفته مرور می‌کنیم.

تعریف مدیریت دانش در بوئینگ

بوئینگ مدیریت دانش را به‌عنوان «یک رویکرد سیستمی برای تولید دانش مربوط به فرایند و محصول و سازماندهی و حفظ دانش مربوط به فرایند و محصول به‌نحوی که بتوان آن را به شکلی اثربخش برای بهبود محصولات و محصولات آینده مورد استفاده قرارداد» تعریف می‌کند. اجرای مدیریت دانش به‌صورت رسمی در سال ۱۹۹۸ در شرکت بوئینگ آغاز شد. پایلوت اولیه مدیریت دانش در بوئینگ حوزه مهندسی بود و بدین منظور تیمی به نام تیم مدیریت دانش بوئینگ در این شرکت تشکیل شد. این تیم مدیریت دانش تلاش کرد تا فرایندهای مدیریت دانش را در تمامی حوزه‌های مرتبط با مهندسی گسترش دهد و برای این کار اقدامات زیر را انجام داد:

- رسمی‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان
- استفاده از ابزارهای جدید
- یکپارچه‌سازی بیشتر فعالیت‌ها در سطح شرکت با استفاده از رویکردهای مدیریت دانش
- گسترش مدیریت دانش به سایر حوزه‌های سازمانی



یکی از اقداماتی که تیم مدیریت دانش بوئینگ به خوبی آن را انجام داد، شناسایی خبرگان و متخصصان حوزه‌های مختلف سازمانی و استفاده از نظرات آن‌ها در تدوین اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش بود. علاوه بر این مسئولیت مدیریت دانش در هر فرایند سازمان را نیز به مالک آن فرایند محول کرد و با تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد در هر فرایند، وظیفه تحقق شاخص‌ها را بر عهده صاحب فرایند گذاشت.

با این کار تمامی سازمان به صورت عملیاتی در اجرا و تحقق اهداف تعریف شده درگیر بودند و تیم مدیریت دانش وظیفه هماهنگی بین فرایندهای مختلف را بر عهده داشت. رمز موفقیت این شرکت توجه به زیرساخت‌های موردنیاز مدیریت دانش و توسعه آن متناسب با سطح بلوغ شرکت بود.

تعریف مدیریت دانش در ناسا

بر اساس تعریف ناسا مدیریت دانش عبارت است از «اخذ اطلاعات درست برای کارکنان مناسب در زمان مناسب و کمک به کارکنان در خلق و به اشتراک گذاری دانش و عمل بر اساس اطلاعات به نحوی که به شکل قابل اندازه‌گیری عملکرد ناسا و شرکای آن را بهبود بخشد»



ابعاد کلیدی استراتژی مدیریت دانش ناسا عبارت‌اند از:

- حفظ دانش پروژه‌ها، مأموریت‌ها و کارکنان خبره و متخصص
- کمک به کارکنان در یافتن، سازمان‌دهی و تسهیم دانش
- افزایش همکاری و تسهیل تولید و تسهیم دانش در راستای ابداع روش‌هایی برای مقابله با چالش‌های سازمانی

تیم مدیریت دانش ناسا در تلاش است که راه‌حل‌های خوب را یافته و آن‌ها را پیاده‌سازی نماید، شکاف‌های دانشی را ترمیم کند و منابع دانشی را برای حمایت از پروژه‌ها و اقدامات تحقیقاتی گردآوری نماید. تیم مدیریت دانش در ناسا با بررسی دقیق فرایندهای کاری در تلاش است تا بهترین روش‌ها را شناسایی کرده و از آن در اصلاح فرایندهای موجود استفاده کند. این کار با هدف بهبود جریان دانش و حداکثرسازی جریان دانش در سازمان انجام می‌شود. تمامی کارکنان در رده‌های مختلف این سازمان درک درستی از مدیریت دانش دارند و به‌تبع آن انتظارات آن‌ها از پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی نیز شفاف است. بدین ترتیب هم مدیران و هم کارشناسان جایگاه مدیریت دانش را به‌درستی می‌دانند به چشم یک ابزار کمکی برای انجام کارها به آن نگاه می‌کنند.

تعریف مدیریت دانش در بانک جهانی

در بانک جهانی مدیریت دانش یعنی «کسب سیستماتیک و سازماندهی انبوه دانش و تجارب کسب‌شده از کارکنان، مشتریان و شرکای و ارائه آن برای طیف وسیعی از مخاطبان» استراتژی دانش بانک جهانی سه نقطه کلیدی دارد:

- بهبود کیفیت عملیاتی بانک جهانی و اثربخشی آن از طریق تقویت ظرفیت آن
- تقویت تسهیم دانش با مشتریان و شرکا
- تقویت ظرفیت مشتریان برای ارزیابی و استفاده اثربخش از دانش از تمامی منابع اعتقاد بانک جهانی بر این است که بقا در کسب‌وکار نیازمند به اشتراک‌گذاری دانش است.



تسهیم دانش موجب افزایش سرعت، بهبود کیفیت، افزایش نوآوری و کاهش هزینه‌های سازمان می‌شود. تمامی رویکردهای اجرایی مدیریت دانش در بانک جهانی بر اساس نیازمندی‌های شناسایی‌شده و متناسب با سطح بلوغ این سازمان عملیاتی می‌شود. مدیران و کارکنان سازمان نیز درک مشترکی از اهداف اجرای ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش دارند. هر یک از اجزای سازمان برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید نقش خود را به‌درستی ایفا کنند. ایجاد چشم‌انداز مشترک و درک درست از اهداف مدیریت دانش از جمله مواردی است که باید توسط مدیران سازمان به سایر همکاران منتقل شود. پیش از شروع همکاری باید جایگاه فعلی سازمان در مدیریت دانش را بسنجیم و متناسب با آن اقدام به طراحی و تدوین اهداف و راهکارهای اجرایی کنیم.





نوروزتان پیروز

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

DanaKM.com



DanaKMG



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



۰۲۱-۸۸۱۹۵۱۹۳



تهران، بزرگراه حقانی، نرسیده به چهارراه جهان کودک، پلاک ۴۰، طبقه سوم

