



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

بهمن ۱۴۰۳ || شماره ۳۱

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری
صفحه آرا || معصومه پاسبانی
ویراستار || مهسا ذاکری دانا
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

آنچه در این شماره می‌خوانید



ساسان رستم‌نژاد

“

چگونه انتقال تجربه‌های بزرگان، جوانان را برای آینده آماده می‌کند؟

۲

مهسا ذاکری دانا

“

راهکارهای هوش مصنوعی برای بهبود مدیریت دانش

۹

محمد حقیقی فرد

“

انباشت دانش و نقش آن در برند شدن یک سازمان

۱۹

یگانه مزینانی و سمانه رضایی

“

چگونه سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند مدیریت نیروی کار از راه دور را تسهیل کنند؟

۲۷

سعید عبدالملکی

“

چالش‌های تطبیقی در مدیریت دانش

۳۷

زهرا اسلامی

“

چرا مدیریت دانش مهم است؟

۴۲

زهرا اسکندری

“

رویکردهای انتقال دانش آیین آتش‌بازی آهنی کوئشان در چین

۴۷

مریم علیپور

“

چگونه سیستم مدیریت دانش به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سازمان‌ها کمک می‌کند؟

۵۲

سجاد جلیلی

“

کلیدهای یک سیستم مدیریت دانش قدرتمند

۵۷



آنچه در این شماره می‌خوانید

“

معصومه پاسبانی

تحلیل درس آموخته‌های پروژه با تکنیک Project Post-Mortem

۶۵

“

زهرا صدری

نقش انگیزش درونی در جلب مشارکت کارکنان در فرایند مدیریت دانش

۷۵

“

بهناز سلیمانی

مدیریت دانش چه کمکی به واحد بایگانی سازمان‌ها می‌کند؟

۸۲

“

احمد سپهری

تفکر طراحی در خدمت مدیریت دانش

۸۷



احمد سپهری

سر دبیر

سرمقاله

هوش مصنوعی دیگر یک مفهوم علمی-تخیلی یا صرفاً یک فناوری نوظهور نیست؛ بلکه به عنوان یکی از مهم‌ترین تحولات عصر دیجیتال، مسیر کسب‌وکارها، مدیریت و حتی شیوه زندگی ما را دگرگون کرده است. از سیستم‌های توصیه‌گر گرفته تا پردازش زبان طبیعی و اتوماسیون فرآیندها، هوش مصنوعی به سرعت در حال پیشرفت است و در صنایع مختلف از پزشکی و مالی تا آموزش و تولید نفوذ کرده است. با این حال، وقتی صحبت از اجرای واقعی این فناوری در سازمان‌ها می‌شود، همچنان با شکاف بزرگی بین قابلیت‌های موجود و پیاده‌سازی عملی آن مواجه هستیم.

بسیاری از سازمان‌ها، با وجود آگاهی از اهمیت هوش مصنوعی، هنوز در مرحله بررسی و آزمون‌وخطا هستند. چالش‌های متعددی از جمله کمبود زیرساخت‌های فناورانه، نبود داده‌های ساختاریافته، هزینه‌های بالا و حتی مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، موجب شده است که این فناوری در بسیاری از سازمان‌ها از سطح نظریه‌پردازی فراتر نرود. علاوه بر این، برخی مدیران نگران تأثیر هوش مصنوعی بر نیروی انسانی و مدل‌های سنتی کسب‌وکار هستند و هنوز به درک روشنی از مزایا و نحوه یکپارچه‌سازی آن در فرآیندهای سازمانی نرسیده‌اند.

در این شماره از مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا، مجموعه‌ای از مقالات تحلیلی، پژوهش‌های کاربردی و تجربیات اجرایی را گرد هم آورده‌ایم تا نگاهی جامع به جدیدترین روندها و چالش‌های مدیریت، دانش و نوآوری داشته باشیم. از نقش فناوری‌های نوین گرفته تا تحولات سازمانی و استراتژی‌های تصمیم‌گیری، تلاش کرده‌ایم موضوعاتی را بررسی کنیم که برای مدیران، پژوهشگران و علاقه‌مندان این حوزه ارزشمند باشد. امیدواریم این شماره بتواند دیدگاه‌های تازه‌ای ارائه دهد و راهگشای مسیر توسعه و تحول در سازمان‌ها و کسب‌وکارها باشد.



چگونه انتقال تجربه‌های بزرگان، جوانان را برای آینده آماده می‌کند؟

اخیراً جایی می‌خواندم که تیم‌های فوتبال بزرگ دنیا، بازیکنان آکادمی یا تیم‌های پایه خود را به عنوان توپ‌جمع‌کن در بازی‌های تیم اصلی قرار می‌دهند. این ایده یک نمونه جذاب و عملی از آماده‌سازی استعدادها و انتقال دانش در دنیای ورزش است. چنین رویکردی نشان می‌دهد که باشگاه‌ها چطور از برنامه‌ریزی بلندمدت برای انتقال تجربه، افزایش اعتمادبه‌نفس و آماده‌سازی بازیکنان استفاده می‌کنند.



این مسئله را می‌توان در حوزه مدیریت دانش نیز تفسیر کرد، چرا که تیم‌ها این فرصت را به بازیکنان جوان می‌دهند تا از نزدیک به محیط حرفه‌ای آشنا شوند و نکات ریز اما مهمی را یاد بگیرند. در این مطلب، ابتدا این مفهوم را توضیح خواهیم داد و سپس با مثال‌هایی از باشگاه‌های مختلف، به نحوه بهره‌گیری از این تکنیک و سایر روش‌های مشابه خواهیم پرداخت. همچنین، نقش این روش‌ها را در مدیریت دانش و آماده‌سازی نیروی انسانی برای سازمان‌ها و کسب‌وکارها بررسی خواهیم کرد.

فلسفه استفاده از توپ‌جمع‌کن‌ها از بین بازیکنان آکادمی

استفاده از بازیکنان آکادمی به عنوان توپ‌جمع‌کن‌ها در تیم‌های بزرگ ایده‌ای است که در برخی از باشگاه‌های اروپایی به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف این است که این بازیکنان جوان که در آینده به تیم اصلی راه خواهند یافت، با محیط استادیوم، تماشاگران و فشار روانی بازی‌های بزرگ از نزدیک آشنا شوند. به عبارت دیگر، این فرایند نوعی تربیت و آماده‌سازی محسوب می‌شود و بازیکنان می‌توانند از همین لحظات کوچک، دانش و تجربه‌های مهمی کسب کنند. برای نمونه، در سال‌های اخیر باشگاه چلسی این رویکرد را دنبال کرده و بازیکنان آکادمی خود را به عنوان توپ‌جمع‌کن در بازی‌های خانگی استفاده کرده است. به عنوان یک مثال جالب، در فصل ۲۰۲۰-۲۰۱۹، عملکرد سریع و هوشمندانه توپ‌جمع‌کن چلسی در بازی مقابل آژاکس باعث شد تیم با سرعت بیشتری حمله کند و به گل برسد.

در کنار چلسی، باشگاه‌های دیگری نیز از این روش استفاده کرده‌اند:

آژاکس آمستردام: آژاکس که به پرورش استعدادهاى جوان معروف است، از توپ‌جمع‌کن‌ها به عنوان فرصتی برای رشد و آماده‌سازی بازیکنان آینده‌دار خود بهره می‌برد. بازیکنان جوان با حضور در کنار ستارگان تیم، درک بهتری از فلسفه باشگاه و سبک بازی به دست می‌آورند.

بارسلونا: در تیم بارسلونا نیز آکادمی مشهور لاماسیا این امکان را به بازیکنان خود می‌دهد تا در نقش‌های مختلف، از جمله توپ‌جمع‌کن، از نزدیک با فرهنگ باشگاه آشنا شوند. این تجربیات به بازیکنان کمک می‌کند تا هم درک عمیق‌تری از تاکتیک‌های تیم پیدا کنند و هم احساس ارتباط بیشتری با باشگاه داشته باشند.

منچستر یونایتد: در منچستر یونایتد، توپ‌جمع‌کن‌ها نه تنها وظیفه بازگرداندن توپ به بازیکنان را دارند، بلکه بخشی از فلسفه باشگاه را نیز به دوش می‌کشند. آن‌ها در جلسات آموزشی خاص شرکت می‌کنند و یاد می‌گیرند که چگونه در موقعیت‌های بحرانی به تصمیم‌گیری سریع کمک کنند.

تأثیرات بلندمدت و عملی این روش در فوتبال

تأثیرات بلندمدت این روش در فوتبال به خوبی قابل مشاهده است.

بازیکنان جوانی که در سال‌های ابتدایی فعالیت خود به عنوان توپ‌جمع‌کن حضور دارند، در آینده بهتر و با اعتمادبه‌نفس بیشتری می‌توانند در زمین بازی کنند. این تأثیرات را می‌توان به موارد زیر خلاصه کرد:

افزایش اعتمادبه‌نفس: حضور در کنار بازیکنان بزرگ و در محیط استادیوم تأثیر چشمگیری در افزایش اعتمادبه‌نفس بازیکنان جوان دارد. این بازیکنان در مواجهه با بزرگان و مشاهده نحوه تمرینات و بازی‌های حرفه‌ای، به تدریج احساس می‌کنند که خودشان هم می‌توانند در سطح بالای رقابت‌ها حضور داشته باشند. دیدن حرفه‌ای‌گری، نظم و قدرت ذهنی بازیکنان بزرگ به آن‌ها این باور را می‌دهد که برای رسیدن به این سطح باید تلاش بیشتری کنند، اما این تلاش به نظر ممکن و دست‌یافتنی می‌آید. به این ترتیب، اعتمادبه‌نفس بازیکنان جوان تقویت شده و انگیزه بیشتری برای رشد پیدا می‌کنند.



انتقال دانش به شیوه عملی: یکی از مزایای حضور در کنار بازیکنان باتجربه، انتقال دانش به شیوه عملی است. برخلاف آموزش‌های نظری که ممکن است گاهی تنها بر روی مفاهیم کلی و تئوریک تمرکز داشته باشند، بازیکنان جوان از طریق تجربه‌های واقعی می‌توانند نکات ارزشمندی را یاد بگیرند.

این نکات ممکن است شامل تصمیم‌گیری‌های سریع در لحظات حساس بازی، نحوه تعامل با هم‌تیمی‌ها یا حتی مدیریت انرژی و تمرکز در طول مسابقات باشد. وقتی یک بازیکن جوان در کنار یک حرفه‌ای تمرین می‌کند یا در مسابقه حضور پیدا می‌کند، به طور طبیعی تجربیاتی کسب می‌کند که برای درک بهتر مفاهیم بازی و ارتقاء مهارت‌هایش ضروری است.

آماده‌سازی برای فشارهای روانی: آماده‌سازی برای فشارهای روانی یکی از جنبه‌های مهم یادگیری برای بازیکنان جوان است. حضور در بازی‌های بزرگ و مشاهده مستقیم واکنش بازیکنان به موقعیت‌های استرس‌زا، فشارهای روانی، تماشای میلیون‌ها تماشاگر و همچنین تعامل با رسانه‌ها، به این بازیکنان کمک می‌کند تا خود را برای مواجهه با این شرایط آماده کنند. فشارهایی که در مسابقات مهم ممکن است وجود داشته باشد، از جمله نیاز به تمرکز بالا در لحظات حساس، استرس ناشی از اشتباهات فردی یا تیمی و چالش‌های بیرونی، به بازیکنان جوان آموزش می‌دهند که چگونه ذهن خود را آرام نگه دارند و تصمیمات درست بگیرند. این آمادگی روانی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در آینده، در شرایط مشابه، عملکرد بهتری داشته باشند.

افزایش تعامل و وفاداری: حضور در کنار بازیکنان بزرگ و در فضای حرفه‌ای باشگاه‌ها، افزایش تعامل و وفاداری بازیکنان جوان را به دنبال دارد. این تعاملات به آن‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر یادگیری مهارت‌های فنی، روابط اجتماعی و تیمی خود را تقویت کنند. هنگامی که بازیکنان جوان می‌بینند که توسط تیم‌های بزرگ حمایت می‌شوند و در کنار بازیکنان مطرح، تعاملات مثبتی دارند، احساس تعلق بیشتری به باشگاه و تیم پیدا می‌کنند. این احساس تعلق باعث می‌شود که آن‌ها بیشتر تلاش کنند تا به عنوان یک عضو ارزشمند از تیم، به آن تیم وفادار بمانند و در جهت موفقیت‌های تیمی حرکت کنند. این وفاداری نه تنها در طول دوران حضور آن‌ها در تیم مؤثر است بلکه در طولانی‌مدت نیز می‌تواند منجر به ایجاد یک رابطه پایدار و مثمرتر میان بازیکن و باشگاه شود.

شباهت‌ها و الهام‌گیری برای دنیای کسب‌وکار و مدیریت دانش از سایر صنایع و حوزه‌ها

این رویکرد در فوتبال می‌تواند الگویی الهام‌بخش برای سازمان‌ها و شرکت‌ها باشد. مشابه با آنچه در تیم‌های بزرگ فوتبال رخ می‌دهد، شرکت‌ها نیز می‌توانند جوانان تازه‌وارد را به نقش‌های فرعی وارد کرده و درعین‌حال به آن‌ها فرصت دهند تا از محیط کاری و نکات کلیدی یاد بگیرند. برای مثال، شرکت‌های بزرگ می‌توانند کارکنان جدید را به عنوان دستیار در پروژه‌های مهم مشارکت دهند. این فرایند نه تنها به آن‌ها اعتمادبه‌نفس می‌دهد، بلکه باعث می‌شود جوانان با فرهنگ سازمان، ساختارها و فرآیندهای کلیدی آشنا شوند. همچنین، این رویکرد باعث می‌شود که انتقال دانش به صورت تدریجی و کاربردی اتفاق بیفتد و افراد

جوان به‌مرور زمان آمادگی پذیرش نقش‌های کلیدی‌تر را به دست آورند. این موضوع نه در تنها در فوتبال و ورزش، بلکه در سایر صنایع و حوزه‌ها نیز قابل‌مشاهده است. در ادامه به برخی موارد اشاره می‌کنم:

۱) درس‌های میدان: تأثیر بهره‌گیری از تجربیات پیشکسوتان در انتقال دانش ورزشی

در دنیای ورزش، استفاده از پیشکسوتان و بازیکنان باتجربه برای انتقال دانش و تجربه به بازیکنان جوان بسیار رایج است. بازیکنان باتجربه به عنوان الگو و مشاور در تیم‌ها حضور دارند و به جوانان کمک می‌کنند تا با نکات کلیدی و مهارت‌های فنی و روانی بهتر آشنا شوند. برای مثال، در تیم‌های فوتبال حرفه‌ای مثل رئال مادرید و منچستر یونایتد، بازیکنان قدیمی‌تر نقش مهمی در تربیت و هدایت بازیکنان جوان دارند و تجربیاتشان را به نسل بعدی منتقل می‌کنند.

۲) در سایه پیشکسوتان: تأثیر همکاری کارگردانان جوان با استادان سینما در انتقال دانش

در صنعت سینما، جوانان به‌طور مرتب از طریق همکاری با کارگردانان، تهیه‌کنندگان و فیلم‌برداران باتجربه‌تر، دانش و مهارت‌های عملی کسب می‌کنند. این فرآیند یادگیری معمولاً شامل استیج‌های کاری (مانند دستیار کارگردانی) یا کمک به پروژه‌های بزرگ‌تر است. مثلاً در سینمای هالیوود، کارگردانان جوان می‌توانند به عنوان دستیار کارگردان یا مشاور در پروژه‌های بزرگان صنعت مانند استیون اسپیلبرگ یا مارتین اسکورسیزی حضور داشته باشند. این تجربه به آن‌ها امکان می‌دهد تا روند کار، تصمیمات مهم و چالش‌های واقعی را از نزدیک مشاهده کنند و درعین‌حال، از آگاهی‌های ژرفی که پیشکسوتان دارند بهره‌مند شوند.



۳) هم‌نوا با بزرگان: نقش همکاری نوازندگان جوان با استادان معتبر در انتقال دانش موسیقی

در موسیقی ایرانی نیز شاهد مثال‌های بسیاری از یادگیری جوانان از استادان باتجربه و انتقال دانش هستیم که می‌تواند مشابه نمونه‌های جهانی باشد. یکی از مشهورترین مثال‌ها، محمدرضا شجریان است. او نه تنها به عنوان یک خواننده برجسته شناخته می‌شود، بلکه به عنوان یک استاد بزرگ موسیقی ایرانی برای نسل‌های جوان‌تر نیز تأثیر زیادی داشته است. شجریان در آغاز کار خود تحت تأثیر مرشد عبدالحسین مرشد و روح‌الله خالقی قرار داشت و در ادامه خودش به عنوان استاد بزرگی در آموزش و پرورش نسل‌های جدید موسیقی ایرانی شناخته شد. بسیاری از هنرمندان جوان، به ویژه در زمینه آواز، مانند حسین علیزاده و حمید متبسم از آموزه‌های شجریان بهره برده‌اند.

همچنین در دنیای آهنگسازی، فرهاد فخرالدینی، آهنگساز و رهبر ارکستر، یکی از استادان بزرگ موسیقی ایرانی است که در آموزش نسل‌های جدید آهنگسازان و نوازندگان سهم بزرگی داشته است. بسیاری از نوازندگان برجسته امروز، مانند شهرداد روحانی و محمد معتمدی، تحت آموزش و راهنمایی او قرار گرفته‌اند و در هنر آهنگسازی و نوازندگی از تجربیاتش بهره برده‌اند. این مثال‌ها نشان می‌دهند که در موسیقی ایرانی، همانند دیگر زمینه‌ها، ارتباط بین نسل‌های قدیم و جدید برای ارتقاء مهارت‌ها و انتقال دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۴) از سعدی تا هدایت: هنر انتقال دانش در ادبیات ایران

در هنرهای ادبی ایران، شاهد انتقال دانش و آموزش تجربه‌های نسل‌های گذشته به نسل‌های جدید هستیم. یکی از برجسته‌ترین این مثال‌ها در عرصه شعر و ادبیات کلاسیک ایران، سعدی شیرازی است. سعدی در دوران خود از اساتید بزرگ و صاحب‌نظرانی چون ابن‌سینا و فارابی تأثیر پذیرفته و در آثار خود به آموزش و پرورش نسل‌های آینده پرداخته است. در قرون بعد، شاعران بزرگی چون حافظ و ملاصدرا از آموزه‌های سعدی بهره برده‌اند و در آثار خود تکنیک‌های شعری و فلسفی سعدی را به‌کار برده‌اند.

در دوران معاصر، یکی از بزرگ‌ترین استادان ادبیات معاصر ایران، صادق هدایت است. هدایت نه تنها در نویسندگی به عنوان یک پیشگام شناخته می‌شود، بلکه در آموزش و تربیت نویسندگان جدید نیز نقش به‌سزایی داشت. بسیاری از نویسندگان معاصر چون غلامحسین ساعدی و جلال آل‌احمد که در دورانی مشابه با هدایت فعالیت داشتند، از آثار و تفکرات او بهره بردند. هدایت تأثیرات عمیقی در معرفی نثر فارسی نوین و پرداختن به مسائل اجتماعی و روان‌شناختی داشت.

پل‌های دانایی: هنر انتقال دانش بین نسلی در دنیای امروز

یادگیری جوانان از باتجربه‌ها یا انتقال دانش بین نسلی یک فرآیند بسیار مهم است که می‌تواند در محیط‌های مختلف از جمله ورزش، کسب‌وکار، آموزش و حتی هنر به شکل‌های مختلفی اجرا شود.

این روش‌ها نه تنها موجب رشد سریع‌تر و افزایش اعتمادبه‌نفس افراد تازه‌کار می‌شوند، بلکه به حفظ و ماندگاری دانش و تجربه‌های ارزشمند نسل‌های قبل نیز کمک می‌کنند. در ادامه، چند روش و مثال دیگر از انتقال دانش بین جوانان و افراد باتجربه در حوزه‌های مختلف را بررسی می‌کنیم:

۱. یادگیری سایه‌ای (Shadowing) در محیط کار

یکی از روش‌های مرسوم برای یادگیری از افراد باتجربه، یادگیری سایه‌ای است. در این روش، فرد جوان یا تازه‌کار مدتی را در کنار یک متخصص یا کارمند باتجربه می‌گذراند و مراحل کاری او را مشاهده می‌کند. این روش به خصوص در مشاغلی که نیاز به تجربه عملی و درک فرایندهای جزئی دارد، کاربرد زیادی دارد.

به عنوان مثال، در صنعت پزشکی، دانشجویان پزشکی اغلب به عنوان دستیار پزشکان و پرستاران عمل می‌کنند و به طور عملی از تجربیات آن‌ها بهره‌مند می‌شوند. این حضور و یادگیری در کنار پزشکان باعث می‌شود که دانشجویان مهارت‌های عملی و تصمیم‌گیری‌های بحرانی را فراگیرند.

۲. مربی‌گری و مشاوره (Mentorship)

برنامه‌های مربی‌گری و مشاوره نیز یکی دیگر از شیوه‌های رایج انتقال دانش است. در این برنامه‌ها، یک فرد باتجربه به عنوان مربی یا مشاور، فرد جوان را راهنمایی می‌کند و دانش و تجربیات خود را به او منتقل می‌کند. این ارتباط نه تنها به رشد حرفه‌ای، بلکه به توسعه شخصی و ذهنی افراد تازه‌کار کمک می‌کند.



در حوزه فناوری، شرکت‌های بزرگی مانند گوگل و مایکروسافت برنامه‌های مربی‌گری ویژه‌ای دارند. این برنامه‌ها به کارکنان جدید کمک می‌کنند تا با سرعت بیشتری وارد فرایند کاری شوند و همزمان از دانش و دیدگاه افراد باتجربه بهره ببرند.

۳. کارگاه‌ها و جلسات اشتراک تجربه

برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات اشتراک تجربه از روش‌های مؤثر برای انتقال دانش و تجربه است. در این جلسات، افراد باتجربه داستان‌ها، چالش‌ها و موفقیت‌های خود را با جوانان و تازه‌کارها به اشتراک می‌گذارند. این نوع رویدادها فرصتی است برای کسب بینش از تجارب واقعی دیگران.

به عنوان نمونه، در حوزه کسب‌وکار، جلسات اشتراک تجربه با کارآفرینان موفق می‌تواند برای استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان جوان بسیار مفید باشد. این جلسات به آن‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات واقعی دیگران بیاموزند و از اشتباهات گذشته در مسیر خود جلوگیری کنند.

۴. برنامه‌های جانشین‌پروری

در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ، برنامه‌های جانشین‌پروری اجرا می‌شود که طی آن افراد مستعد شناسایی می‌شوند و تحت آموزش‌های ویژه قرار می‌گیرند تا در آینده به جایگاه‌های کلیدی سازمان دست یابند. این برنامه‌ها با توجه به آموزش و مشاوره از افراد باتجربه طراحی می‌شوند. در شرکت‌های بزرگی مانند پروکتر اند گمبل (P&G) و جنرال الکتریک، برنامه‌های جانشین‌پروری وجود دارد که مدیران و افراد کلیدی سازمان نقش راهنمایی و انتقال تجربه به نیروهای جدید و بااستعداد را بر عهده دارند.

۵. برنامه‌های عملی و پروژه‌های مشترک

در برخی صنایع، از پروژه‌های مشترک یا برنامه‌های عملی برای انتقال دانش استفاده می‌شود. در این روش، افراد باتجربه و جوان در قالب تیم‌های کاری با هم فعالیت می‌کنند و در طول پروژه، دانش به صورت عملی به جوانان منتقل می‌شود. این روش به خصوص در حوزه‌های فنی و تخصصی بسیار مفید است. به عنوان مثال، در صنایع خودروسازی، مهندسان باتجربه و تازه‌کارها در پروژه‌های طراحی و تولید خودروهای جدید با هم همکاری می‌کنند. این مشارکت باعث می‌شود که تازه‌کارها از تجربه‌های مهندسان قدیمی بهره‌مند شوند و خود را برای نقش‌های آینده آماده کنند. به‌طور کلی استفاده از روش‌های مختلف برای یادگیری جوانان از باتجربه‌ها، نقش مهمی در توسعه فردی و حرفه‌ای دارد. این روش‌ها از طریق ارائه فرصتی برای یادگیری تدریجی و عملی، به جوانان کمک می‌کنند تا به‌مرورزمان و با اعتمادبه‌نفس بیشتری وارد مسئولیت‌های بزرگ‌تر شوند. همچنین این انتقال دانش، به عنوان سرمایه‌ای برای نسل‌های آینده و حتی خود سازمان‌ها ارزشمند است و به حفظ و توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند.

به زودی



مدیریت دانش ناب

چگونه ناسایک برنامه مدیریت دانش
عملی را پیاده سازی کرد

Roger Forsgren

راجر فورسگر

احمد سپهری

ساسان رستم نژاد

ترجمه کنندگان:



روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵



حوزه مدیریت دانش به سرعت در حال تحول است و هر روز فرصت‌های جدیدی برای بازتعریف ارزش‌ها و جهت‌گیری مجدد این حوزه به سمت بهره‌وری سازمانی فراهم می‌شود. با تغییر ماهیت کار در دنیای پسا کرونا، «انقلاب هوش مصنوعی» به موضوعی غالب در گفتگوها تبدیل شده و هوش مصنوعی مولد در بسیاری از حوزه‌ها حضور پررنگی یافته است.



در این میان، مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و محتوای سازمانی نیز بیش‌ازپیش به روش‌های نوین متصل می‌شوند و این حوزه همچنان در مسیر تکامل خود پیش می‌رود. همانند سال‌های گذشته، گزارش سالانه ما درباره روندهای برتر مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ بر پایه مجموعه‌ای از عوامل و داده‌های ورودی تهیه شده است. من و همکارانم با سازمان‌ها مصاحبه می‌کنیم تا اولویت‌ها، چالش‌ها و نقشه راه آن‌ها را ترسیم کنیم. همچنین، طیف گسترده‌ای از درخواست‌ها و پرسش‌های دریافتی از مشتریان بالقوه را بررسی کرده و پیشنهادهای و اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. علاوه‌براین، در کنفرانس‌هایی نه‌تنها مرتبط با مدیریت دانش، بلکه در صنایع و حوزه‌های مرتبط دیگر نیز شرکت می‌کنیم تا از روندها و تحولات آگاه شویم.

این تحلیل را با مصاحبه‌های رهبران این حوزه و دیدگاه‌های هیئت مشاوران متخصص تکمیل می‌کنیم. درنهایت، بر اساس این داده‌ها، روندهای برتر مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ را شناسایی و معرفی می‌کنیم.

هم‌زیستی مدیریت دانش و هوش مصنوعی (AI-KM Symbiosis)

همه درباره هوش مصنوعی صحبت می‌کنند و شاهد اختصاص بودجه‌های کلان برای پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها هستیم؛ نه صرفاً به‌عنوان یک فناوری نمایشی، بلکه به‌عنوان راهکاری عملی که بتوان به آن اعتماد کرد. در همین حال، بسیاری از متخصصان مدیریت دانش این پرسش را مطرح کرده‌اند که نقش آن‌ها در دنیای هوش مصنوعی چه خواهد بود.

در مقاله سال گذشته درباره روندهای مدیریت دانش، به این نکته اشاره کردم که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیندهای دشوار و زمان‌بر مدیریت دانش را خودکار کرده و تسهیل کند. در مقابل، طراحی و حاکمیت مدیریت دانش نیز نقش کلیدی در عملکرد مؤثر هوش مصنوعی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. این ایده را در سخنرانی اصلی خود در Knowledge Summit Dublin گسترش دادم، جایی که به دو جنبه این رابطه پرداختم: مدیریت دانش برای هوش مصنوعی و هوش مصنوعی برای مدیریت دانش. همچنین، اخیراً در وبلاگی این موضوع را با معرفی اصطلاح هوش دانشی (Knowledge Intelligence - KI) تشریح کردم.

درمجموع، این رابطه دوسویه و سودمند بین هوش مصنوعی و مدیریت دانش، فرصتی است که همه متخصصان این حوزه باید از آن بهره ببرند تا ارزش سازمان‌ها را به حداکثر برسانند. در همین راستا، جامعه مدیریت دانش نیز به‌سرعت در حال درک اهمیت این هم‌زیستی است. چارچوب‌های طراحی و اصول بنیادین مدیریت دانش می‌توانند بسیاری از چالش‌های مربوط به دقت، جامعیت و قابلیت اطمینان هوش مصنوعی را برطرف کنند. به‌عنوان مثال:

- نظام‌های طبقه‌بندی و هستی‌شناسی می‌توانند به ایجاد زمینه و دسته‌بندی مناسب برای هوش مصنوعی کمک کنند.
- مدیریت دانش ضمنی و شناسایی خبرگان می‌توانند دارایی‌های دانشی ارزشمندی را در اختیار هوش مصنوعی قرار دهند.
- حاکمیت دانش می‌تواند تضمین کند که پاسخ‌های ارائه‌شده توسط هوش مصنوعی صحیح و به‌روز هستند.



در مقابل، هوش مصنوعی قابلیت‌هایی مانند استنتاج، جمع‌ی، تحویل و یادگیری ماشینی را ارائه می‌دهد که می‌توانند فرآیندهای زمان‌بر انسانی را سرعت ببخشند و از ناهماهنگی‌ها بکاهند. هوش مصنوعی این امکان را فراهم می‌کند که دانش مناسب، در لحظه نیاز، به افراد مناسب ارائه شود. همچنین، می‌تواند برچسب‌گذاری محتوا را خودکار کند و حتی در بهبود فرآیندهای ثبت و مدیریت دانش ضمنی نقش داشته باشد—که در ادامه به‌عنوان یک روند مستقل بررسی خواهد شد.

محتوای آماده برای هوش مصنوعی (AI-Ready Content)

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سیستم‌های هوش مصنوعی پیشرفته، کیفیت و آمادگی محتوای ورودی است. در سال ۲۰۲۵، یکی از نقش‌های کلیدی متخصصان مدیریت دانش، ایجاد و هدایت فرآیندها و ساختارهای سازمانی خواهد بود تا اطمینان حاصل شود که محتوای وارد شده به سیستم‌های هوش مصنوعی، قابل اتصال، قابل درک، دقیق، به‌روز، قابل اعتماد و کاملاً معتبر است. این مسئله دارای چندین لایه است که در همه آن‌ها، متخصصان مدیریت دانش باید نقش محوری ایفا کنند.

اولین و مهم‌ترین بُعد، دقت و انسجام محتوای سازمانی است. چه محتوای ساختاریافته باشد و چه غیر ساختاریافته، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها همیشه مدیریت و به‌روزرسانی محتوا بوده است. این مشکل پیش از ظهور هوش مصنوعی نیز وجود داشت، اما اکنون با ورود این فناوری، پیچیدگی آن بیشتر شده است. سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند حجم زیادی از محتوا را ترکیب کرده و در قالبی جدید و رسمی‌تر از محتوای اولیه ارائه دهند؛ اما اگر این اطلاعات بر اساس دستورالعمل‌های قدیمی، قوانین منسوخ یا حتی داده‌های نادرست تولید شوند، چه اتفاقی می‌افتد؟ یا اگر سیستم با چندین منبع متناقض مواجه شود، چگونه تصمیم‌گیری خواهد کرد؟ این همان نقطه‌ای است که «توهمات هوش مصنوعی» شکل می‌گیرد و اعتماد کاربران به این فناوری از بین می‌رود.

علاوه بر کیفیت و اعتبار محتوا، چالش‌های دیگری نیز در رابطه با ساختار و یکپارچگی محتوا وجود دارد. هوش مصنوعی زمانی عملکرد بهتری دارد که تمامی اشکال محتوا به‌طور منظم با فراداده (Metadata) برچسب‌گذاری شده باشند. همچنین، برخی سیستم‌ها و کاربردها نیازمند ساختار و یکپارچگی ثابت در محتوا هستند. سازمان‌هایی که پیش‌تر در زمینه مدیریت اطلاعات و داده‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند—از جمله استفاده از رده‌بندی (Taxonomies)، هستی‌شناسی‌ها (Ontologies) و دیگر راهکارهای دسته‌بندی اطلاعات—به‌مراتب سریع‌تر می‌توانند به هوش مصنوعی‌های قابل اعتماد دست یابند؛ اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز در ابتدای این مسیر هستند و باید به این موضوع توجه ویژه‌ای داشته باشند.

نکته قابل‌توجه این است که متخصصان مدیریت داده نیز به اهمیت اصول و روش‌های مدیریت دانش پی برده‌اند و خواستار ادغام این رویکردها در حوزه خود شده‌اند. جهان به ارزش مدیریت دانش آگاه شده است. در سال ۲۰۲۵، اولویت سازمان‌ها بیش‌ازپیش بر بهبود کیفیت محتوا و حاکمیت آن متمرکز خواهد شد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات ارائه‌شده توسط هوش مصنوعی، قابل اعتماد و قابل استفاده هستند.

ترمیم شکاف‌های دانشی (Filling Knowledge Gaps)

تمامی سیستم‌ها، چه مبتنی بر هوش مصنوعی و چه غیر آن به‌اندازه دانشی که در اختیار دارند، هوشمند هستند. با گسترش استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌ها و حذف موانع اطلاعاتی میان بخش‌های مختلف، فرصتی فوق‌العاده برای درک بهتر نیازهای دانشی کاربران فراهم می‌شود. این فراتر از تحلیل داده‌ها است؛ بلکه تمرکز اصلی آن بر تشخیص پرسش‌هایی است که سیستم قادر به پاسخگویی به آن‌ها نبوده است. هنگامی که دارایی‌های دانشی سازمان در سطحی یکپارچه گرد هم می‌آیند، سیستم‌های هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی قادر خواهند بود شکاف‌های دانشی را شناسایی کنند.

این یک فرصت ارزشمند برای متخصصان مدیریت دانش است. همیشه یکی از وظایف کلیدی این حوزه، پیش‌بینی و رفع شکاف‌های دانشی بوده است؛ اما در بسیاری از سازمان‌ها، صرفاً آگاهی از ندانسته‌ها خود یک چالش بزرگ محسوب می‌شود. با افزایش همگرایی و اتصال سیستم‌ها، سازمان‌ها به‌طور ناگهانی قادر خواهند بود شکاف‌های دانشی خود و همچنین نقاط ضعف بحرانی خود را شناسایی کنند-یعنی نقاطی که در آن، تنها تعداد محدودی از کارشناسان به دانش حیاتی سازمان دسترسی دارند.



این نقشه جدید از جریان دانش و شکاف‌های آن ابزاری قدرتمند برای متخصصان مدیریت دانش خواهد بود تا اولویتهای خود را بر اساس حیاتی‌ترین خلأهای دانشی سازمان تنظیم کنند و روند پیشرفت در پر کردن این شکاف‌ها را پایش نمایند. این فرآیند می‌تواند به مدیران دانش کمک کند تا ارزش و تأثیر واقعی خود را در سازمان نشان دهند- مثلاً اینکه چگونه سؤالاتی که قبلاً بی‌پاسخ بودند، اکنون پاسخ داده می‌شوند و چگونه نقاط بحرانی دانشی که پیش‌تر وابسته به تعداد کمی از افراد بودند، اکنون مدیریت شده‌اند.

برای درک بهتر این روند، یک سازمان یکپارچه را تصور کنید که گزارش‌های خودکاری از موضوعاتی دریافت می‌کند که کاربران به دنبال پاسخ آن‌ها بوده‌اند، اما سیستم نتوانسته است پاسخی ارائه دهد. این سازمان می‌تواند بر اساس این داده‌ها دانش ضمنی را ثبت کند، انجمن‌های تخصصی جدید تشکیل دهد، مستندات تازه تولید کند و آموزش‌های جدیدی را برای این حوزه‌ها توسعه دهد.

برای مثال، اگر در یک شرکت تولیدی، حجم سؤالات درباره یک دستگاه خاص به‌طور چشمگیری افزایش یابد، سیستم می‌تواند به متخصصان مدیریت دانش هشدار دهد. آن‌ها می‌توانند علت این افزایش را بررسی کرده و محتوای لازم را برای پاسخگویی به این نیاز تولید یا گردآوری کنند. هوشمندترین سیستم‌ها حتی فراتر خواهند رفت و زمانی که تعداد متخصصان یک حوزه خاص در سازمان رو به کاهش است، هشدار خواهند داد که ممکن است در آینده یک شکاف دانشی ایجاد شود. این اطلاعات به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌های لازم برای ثبت دانش، استخدام یا آموزش کارکنان را در زمان مناسب اجرا کند و از بروز این شکاف جلوگیری نماید.

ضبط دانش پنهان با کمک هوش مصنوعی (AI-Assisted Tacit Knowledge Capture)

از اواخر دهه ۱۹۹۰، افرادی را در حوزه مدیریت دانش دیده‌ام که به دنبال خودکارسازی فرآیند ضبط دانش ضمنی هستند. با وجود نمایش‌ها و ایده‌های بسیاری که در طول دهه‌ها مطرح شده است، من هیچ‌گاه راه‌حل فنی‌ای پیدا نکردم که بتواند به‌طور دقیق رویکرد جمع‌آوری دانش مبتنی بر انسان را شبیه‌سازی کند. به نظر من، این روند در سال‌های آینده تغییر خواهد کرد، اما در حال حاضر، روند جذب دانش به‌صورت خودکار نیست، بلکه جذب دانش با کمک هوش مصنوعی است. در این رویکرد، هم متخصصان مدیریت دانش و هم راه‌حل‌های هوش مصنوعی نقشی حیاتی دارند. مسئولیت‌های انسان در این فرآیند شامل شناسایی لحظات ارزشمند کسب دانش، درک اینکه چه کسی آن دانش را در اختیار دارد و به‌طور خاص مشخص کردن این‌که چه چیزی باید پاسخ داده شود (و برای چه کسی) و سپس تسهیل مکالمات و ارتباطات برای انتقال آن دانش به دیگران است. این فرآیند چیز جدیدی نیست، اما در حال حاضر به‌واسطه پیشرفت‌هایی که در مقیاس‌پذیری ایجاد شده است، این امکان فراهم شده که این رویکرد به‌طور وسیع‌تر و مؤثرتری اجرا شود.

زمانی که هوش مصنوعی و اتوماسیون وارد فرآیندها شوند، دیجیتالی کردن این داده‌ها و دانش‌ها آسان‌تر خواهد شد. نقش راه‌حل‌های هوش مصنوعی در اینجا ضبط و رونویسی انتقال و ضبط دانش است. هوش مصنوعی به‌طور خودکار دارایی‌های جدید را به شکل دیجیتالی وارد کرده و سپس از آن به‌عنوان بخشی از دانش جدید هوش مصنوعی برای ارائه به دیگران در زمان نیاز استفاده می‌کند.

با توجه به مشارکت میان متخصصان مدیریت دانش و ابزارهای جدید هوش مصنوعی، می‌توان شیوه‌ها و مفاهیمی را که زمانی تنها محدود به تعاملات انسانی بودند، به‌طور گسترده‌تری پیاده‌سازی کرده و در سازمان‌ها مقیاس‌پذیر کرد. این روند به متخصصان مدیریت دانش اجازه می‌دهد تا کارهای بیشتری انجام دهند و از تخصص خود بهره‌برداری کنند، درحالی‌که کارهای سخت و کم‌اثر را خودکار می‌کنند.



لایه‌های معنایی سازمانی (Enterprise Semantic Layers)

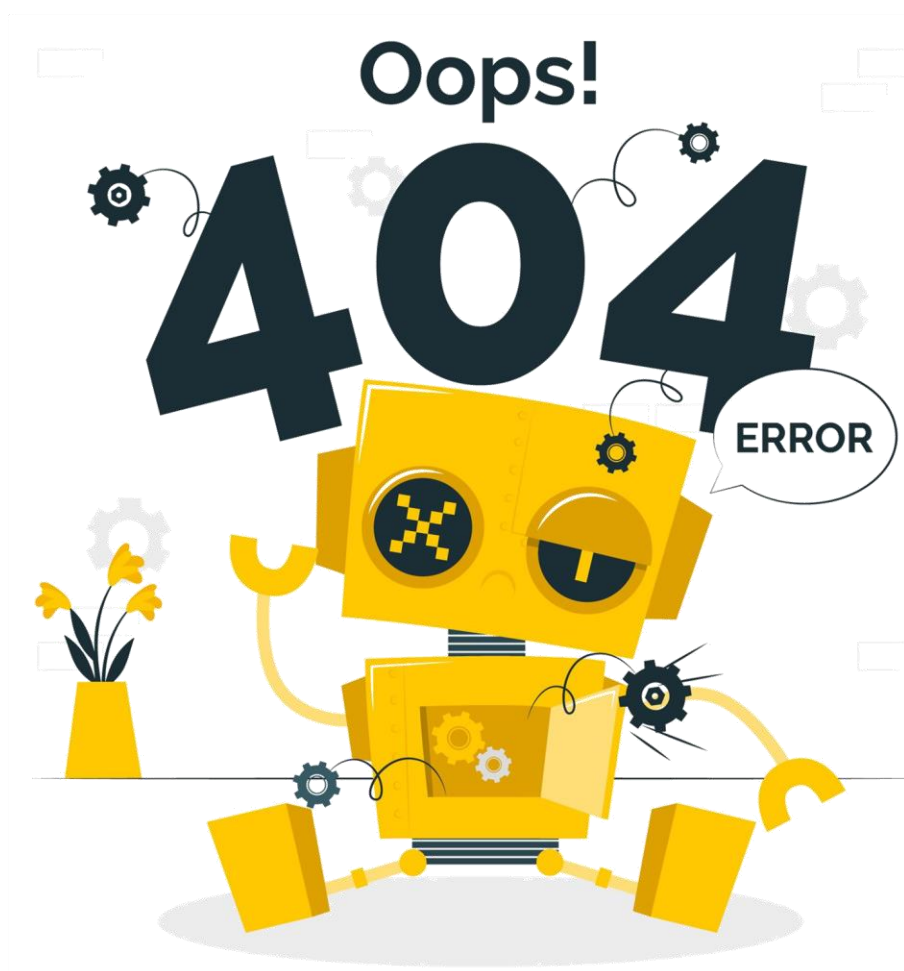
سال گذشته در وبلاگ روندهای مدیریت دانش، من مفهوم لایه معنایی را معرفی کردم. این مفهوم را به عنوان گام بعدی برای سازمان‌هایی که به دنبال قابلیت‌های دانشی فراتر از بلوغ گراف‌های دانش هستند، شناسایی کردم و آن را به عنوان چارچوبی بنیادی که می‌تواند هوش مصنوعی را به واقعیت برای سازمان شما تبدیل کند، معرفی نمودم. در طول سال گذشته، شاهد بودیم که این اصطلاح به طور جدی وارد مکالمات شده و شروع به حرکت به سوی مرحله تولید برای بسیاری از سازمان‌های بزرگ کرد. این روند در حال حاضر در سال ۲۰۲۵ ادامه دارد و در حال رشد است. در سال ۲۰۲۵، سازمان‌ها از مرحله نمونه‌سازی و آزمایش لایه‌های معنایی به مرحله تولید آن‌ها وارد خواهند شد. سازمان‌های پیشرفته‌تر از لایه‌های معنایی خود برای چندین راه حل مختلف در بخش‌های جلویی (front-end) استفاده خواهند کرد، از جمله جستجوهای هوشمند با کمک هوش مصنوعی، ربات‌های گفتگویی هوشمند، موتورهای پیشنهادات و بسیاری دیگر.

دسترسی و مجوزها (Access and Entitlements)

پس چه اتفاقی می‌افتد زمانی که با ترکیب لایه‌های معنایی، هوش مصنوعی سازمانی و بهبود شیوه‌های مدیریت دانش، یک سازمان به آنچه که در جستجوی آن بوده دست می‌یابد و دارایی‌های دانشی مختلف را که در سیستم‌های مختلف و در دوره‌های مختلف سازمان پخش شده‌اند، به هم متصل می‌کند؟ پتانسیل این امر فوق‌العاده است، اما درعین حال یک ریسک عمده وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها با مشکل جدی در زمینه دسترسی و مجوزها برای دارایی‌های دانشی خود مواجه هستند. درایوهای فایل قدیمی و سیستم‌های قدیمی محتوای تاریک و داده‌هایی را در خود دارند که باید امن نگه داشته شوند، اما به این صورت نیستند. این مشکل معمولاً زمانی که این مواد به دلیل ناتوانی در پیدا کردن و معماری نامناسب اطلاعات «پنهان» می‌شوند، نادیده گرفته می‌شود. ناگهان، وقتی که این مشکلات به لطف هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی حل می‌شوند، دارایی‌های دانشی که باید ایمن بمانند، در معرض دید قرار خواهند گرفت. اگرچه این مسئله به طور خاص یک مشکل در مدیریت دانش نیست، اما کار مدیران دانش و دیگر افراد در سازمان‌ها برای شکستن سیلوها، اتصال محتوا در بستر مناسب و بهبود قابلیت جستجو و کشف در سازمان‌ها باعث می‌شود این مشکل دسترسی و امنیت آشکار شود. این مسئله باید به طور پیشگیرانه مورد توجه قرار گیرد تا سازمان‌ها از افشای مواد حساس خود جلوگیری کنند. من پیش‌بینی می‌کنم که این مسئله در سال ۲۰۲۵ یک درس سخت برای بسیاری از سازمان‌ها باشد. همان‌طور که آن‌ها در مراحل اولیه تولید هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی موفق می‌شوند، احتمالاً در معرض افشای اطلاعات حساس قرار خواهند گرفت.

اگرچه این مسئله به طور خاص یک مشکل در مدیریت دانش نیست، اما کار مدیران دانش و دیگر افراد در سازمان‌ها برای شکستن سیلوها، اتصال محتوا در بستر مناسب و بهبود قابلیت جستجو و کشف در سازمان‌ها باعث می‌شود این مشکل دسترسی و امنیت آشکار شود. این مسئله باید به طور پیشگیرانه موردتوجه قرار گیرد تا سازمان‌ها از افشای مواد حساس خود جلوگیری کنند.

من پیش‌بینی می‌کنم که این مسئله در سال ۲۰۲۵ یک درس سخت برای بسیاری از سازمان‌ها باشد. همان‌طور که آن‌ها در مراحل اولیه تولید هوش مصنوعی و لایه‌های معنایی موفق می‌شوند، احتمالاً در معرض افشای اطلاعات حساس قرار خواهند گرفت. به جای اینکه دانش صحیح به افراد صحیح تحویل داده شود، ممکن است اطلاعات نادرست به افراد اشتباه ارسال شود. این ریسک و تأثیر آن می‌تواند بسیار عمیق باشد. این موضوع نیازمند آن است که متخصصان مدیریت دانش کمک کنند تا این ریسک شناسایی شود. آن‌ها نه به‌تنهایی بلکه در همکاری با دیگر افراد سازمان باید آن را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی کنند تا از وقوع آن جلوگیری شود.



در سال ۲۰۲۴، بسیاری از سازمان‌ها اعلام کردند که «ما به هوش مصنوعی نیاز داریم»، «ما به یک لایه معنایی نیاز داریم» یا «می‌خواهیم فرآیندهای اطلاعاتی خود را خودکار کنیم». همان‌طور که این راه‌حل‌ها به واقعیت نزدیک‌تر می‌شوند و سازمان‌ها آگاهی بیشتری از «چگونگی» و «چرا» این مسائل پیدا می‌کنند، شاهد بلوغ بیشتری در خصوص این درخواست‌ها خواهیم بود. به جای بیان کلیات درباره فناوری و چارچوب‌های مربوطه، سازمان‌ها به تدریج شروع به فرموله کردن مورد‌های استفاده مشخص خواهند کرد و بیشتر بر نتایج و ارزش‌های مورد انتظار تأکید خواهند داشت. این تغییر کمک می‌کند تا این ابتکارات از آزمایش‌های جالب و اختیاری به راه‌حل‌های حیاتی و مقاوم در برابر رکود اقتصادی تبدیل شوند. مسئولیت متخصصان مدیریت دانش این است که این گفتگوها را هدایت کنند. سازمان خود را بر روی «چرا؟» متمرکز کنید و اطمینان حاصل کنید که می‌توانید راه‌حل و چارچوب موردنظر را به مشکلات خاص کسب‌وکار که قرار است حل کنند، متصل کنید و سپس این راه‌حل‌ها را به ارزش قابل‌اندازه‌گیری که برای سازمان ایجاد خواهند کرد، ربط دهید.

متخصصان مدیریت دانش در حال آماده شدن برای بازی کردن نقش مهمی در این روندهای جدید مدیریت دانش هستند. بسیاری از آن‌ها، همان‌طور که در بالا اشاره شد، از مسئولیت‌ها و مهارت‌های دیرینه مدیریت دانش استفاده می‌کنند، از جمله ضبط دانش ضمنی، طراحی طبقه‌بندی و هستی‌شناسی و همچنین حاکمیت و طراحی سازمانی. موفق‌ترین متخصصان مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ کسانی خواهند بود که این مهارت‌های سنتی را با درک عمیق‌تری از معنایابی و فناوری‌های مرتبط با آن ترکیب کنند و به اتصال رشته‌های مدیریت دانش، محتوا، اطلاعات و داده ادامه دهند، به‌عنوان پیوند دهندگان و شکست دهندگان سیلوها برای سازمان‌ها.

سازمان شما در حال حاضر در کجا قرار دارد از لحاظ این روندها؟ آیا شما در موقعیتی هستید که اطمینان حاصل کنید که در مرکز این راه‌حل‌ها برای سازمان خود قرار دارید، راه را هدایت می‌کنید و اطمینان می‌دهید که دارایی‌های دانشی به‌طور مؤثر و با زمینه‌ای با ارزش و قابل‌اعتماد به دیگران ارائه می‌شوند؟

منابع

Top Knowledge Management Trends – 2025, enterprise-knowledge.com, Zach Wahl, January 21, 2025



محمد حقیقی فرد
مشاور مدیریت دانش

انباشت دانش و نقش آن در برند شدن یک سازمان



هر وقت صحبت از شهرهایی همچون شیراز، کرمان، اصفهان، تبریز، قم، یزد و سایر شهرهای کوچک و بزرگ ایران زمین می‌شود، ناخودآگاه ذهن ما به سمت واژگانی مانند شعر و ادب، صنایع‌دستی، قالی، سوغات‌های خوشمزه، فرهنگ و هنر پر می‌کشد. این شهرها حتی در جهان شناخته شده هستند. اگر به گوشه و کنار جهان مانند ژاپن، سوئیس، آلمان و همچنین شرکت‌هایی مانند سونی، هیولت بکارت، بنز، تویوتا، زیمنس، هیوندای و سایر شرکت‌های معروف، نیز نگاهی بیندازیم می‌گوییم فلان کشور این ویژگی را دارد یا فلان سازمان این توانمندی را دارد. به‌راستی چرا این‌گونه است؟



مگر نه اینکه این شهرها، سازمان‌ها به درجه‌ای از تبحر و تجربه در هر یک از این واژگان خاص رسیده‌اند! اگر کمی عمیق‌تر تمرکز کنیم متوجه می‌شویم که چیزی نیست مگر تجربه سالیان متمادی و پی‌درپی که روی هم انباشته شده و اندک‌اندک منجر به یک سبک و سیاق و به قول امروزی‌ها، برند شده است. در این مقاله ابتدا چند تعریف، نقش و کاربرد انباشت دانش، روش‌های انباشت دانش، اهمیت و سایر مواردی که ممکن است برای شما مفید باشد پرداخته شده است.

انباشت دانش

در نگاه اول، انباشت دانش شاید همان ذخیره‌سازی دانش در نظر گرفته شود. البته اگر نگاه کل‌نگر به تعاریف داشته باشیم، تفاوت چندانی بین این دو واژه نخواهد بود؛ اما اگر کمی دقیق‌تر واکاوی کنیم، تفاوت‌های باهم دارند که اهمیت انباشت دانش را مشخص می‌کند. به تعاریف زیر توجه کنید:

- طبق لغت‌نامه انباشت دانش به اقداماتی همچون جمع‌کردن، انباشته کردن، ساختن، جمع‌آوری، رشد کردن، احتکار، افزایش، انبار کردن، ذخیره کردن دانش و تجربه گفته می‌شود.
- درک یا اطلاعاتی در مورد موضوعی که از طریق تجربه یا مطالعه توسط یک فرد یا سازمان به دست می‌آید.
- یادگیری تجمعی (CL) از دانش به دست آمده در مورد وظایف قبلی برای بهبود عملکرد یادگیری و به کارگیری در انجام وظایف مرتبط بعدی گفته می‌شود.
- انباشت دانش به جمع‌آوری و ادغام اطلاعات، بینش و درک در طول زمان اشاره دارد. این فرآیند اغلب شامل ایجاد پیوندهای معنایی و چارچوب‌های مفهومی است که درک فرد از یک موضوع یا تجربه انسانی در رابطه با دنیای پیرامونی را افزایش می‌دهد.
- انباشت دانش به جمع‌آوری و ادغام اطلاعات، بینش و درک در طول زمان اشاره دارد. این فرآیند اغلب شامل ایجاد پیوندهای معنایی و چارچوب‌های مفهومی است که درک فرد از یک موضوع یا تجربه انسانی در رابطه با دنیای پیرامونی را افزایش می‌دهد.

روش‌های انباشت دانش

روش‌های انباشت دانش شامل راهبردهایی مانند تجربه و آزمایش است. این روش‌ها به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا پایگاه دانش خود را در طول زمان بسازند و ارتقا دهند. انباشت دانش برای توسعه حیاتی است و می‌توان آن را با استفاده از مدل‌هایی ارزیابی کرد که مراحل بلوغ و ویژگی‌های مدیریت را مشخص می‌کند. روش‌های انباشت به استراتژی‌ها و فرآیندهای مختلفی برای جمع‌آوری دانش به مرور زمان اشاره دارد. روش‌های مختلفی برای انباشت دانش وجود دارد که هرکدام برای سبک‌ها و زمینه‌های مختلف مناسب است.

در اینجا به چند رویکرد کلیدی اشاره می‌شود:

- **مطالعه و تحقیق:** درگیر شدن با کتاب‌ها، مقالات دانشگاهی و منابع آنلاین به افراد اجازه می‌دهد تا بینش‌هایی از محتواهای مختلف و تاریخی به دست آورند.
- **تجربه و تمرین:** تجربه عملی، چه از طریق کار، سرگرمی، یا کاربردهای عملی، منجر به یادگیری‌هایی می‌شود که فقط در طول زمان به دست می‌آیند.
- **مشاهده:** مشاهده پدیده‌ها یا اعمال دیگران می‌تواند بینش‌های ارزشمندی به همراه داشته باشد و درک را تقویت کند، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند علم، فرهنگ و هنر، نقش مهمی دارد.
- **گفت‌وگو و همکاری:** درگیر شدن در گفتگوها و یا پروژه‌های مشترک با دیگران، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و به چالش کشیدن فرضیات، به افزایش درک و انباشت دانش کمک می‌کند.
- **آموزش رسمی:** محیط‌های یادگیری ساختاریافته، مانند مدارس و دانشگاه‌ها، انباشت منظم دانش را از طریق دوره‌ها و برنامه‌های منظم آموزشی، فراهم می‌کند.
- **تأمل:** صرف زمان برای تأمل در تجربیات و مفاهیم آموخته‌شده، دانش را تقویت می‌کند و می‌تواند به بینش‌های جدیدی منجر شود.



- مربیگری و شبکه‌سازی: یادگیری از مربیان یا همکارانی که در زمینه خاصی تخصص دارند، می‌تواند کسب دانش را از طریق راهنمایی و تجربیات مشترک، تسریع بخشد.
- بازخورد و بهبود: جستجوی بازخورد و به‌کارگیری فعال آن می‌تواند به درک عمیق‌تر و بهبود مهارت‌ها یا مفاهیم منجر شود.
- آزمون: آزمون‌ها و آزمایش برای پیشرفت و انباشت دانش اساسی است. کاوش را تشویق، تفکر نوآورانه را ترویج و یافته‌ها را تأیید می‌کند که منجر به درک جامع‌تر و سازگارتر از مفاهیم نظری و مسائل عملی شده و در نتیجه دانش‌های بسیاری انباشته‌شده و در دسترس قرار می‌گیرد.

چگونه انباشت دانش بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد

- **نوآوری و مزیت رقابتی:** بنگاه‌هایی که به‌طور فعال دانش را جمع‌آوری می‌کنند، تمایل به نوآوری مؤثرتر دارند. این می‌تواند منجر به توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید شود و برای آن‌ها یک مزیت رقابتی در بازار ایجاد می‌کند. به‌طور کلی، انباشت دانش مؤثر برای سازمان‌هایی که به دنبال حفظ یک رقابت رقابتی و نوآوری هستند، ضروری است. سازمان‌ها با تمرکز بر روی استراتژی‌های ضبط، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش، می‌توانند نیروی کار آگاهانه‌تر و تطبیقی‌تری ایجاد کنند تا آماده مقابله با چالش‌ها و استفاده از فرصت‌های جدید باشند.
- **افزایش کارایی:** با دانش انباشته، شرکت‌ها می‌توانند عملکرد خود را بهینه کنند، هزینه‌ها را کاهش داده و بهره‌وری را بهبود بخشند. این کارایی اغلب به عملکرد مالی بهتر منجر می‌شود.
- **تصمیم‌گیری آگاهانه:** تجمع دانش به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد تا به داده‌ها و تجربیات گذشته اعتماد کنند و منجر به انتخاب کسب‌وکار آگاهانه‌تر و استراتژیک شوند. این می‌تواند خطرات را کاهش داده و پایداری طولانی‌مدت یا توسعه پایدار را به دنبال داشته باشد.
- **توسعه مهارت:** همان‌طور که سازمان‌ها دانش را انباشت می‌کنند، آن‌ها اغلب در توسعه و آموزش کارکنان نیز، سرمایه‌گذاری می‌کنند. یک نیروی کار ماهرتر می‌تواند توانایی کلی شرکت و سازگاری با تغییرات بازار را افزایش دهد. انباشت دانش با فعال کردن مهارت، تجربه و اطلاعات در طول زمان، نقش مهمی در رشد فردی و سازمانی دارد.
- **درک مشتری:** جمع‌آوری دانش در مورد ترجیحات مشتری و روند بازار به بنگاه‌ها کمک می‌کند تا پیشنهادهای دریافتی را متناسب‌سازی کنند، رضایت مشتری و وفاداری را بهبود بخشند که این امر بر عملکرد حوزه بازار، تأثیر می‌گذارد.
- **همکاری و شبکه‌سازی:** سازمان‌هایی که تجمع دانش را در اولویت قرار می‌دهند، اغلب در ایجاد اتحاد و مشارکت بهتر هستند و امکان دسترسی به تخصص و منابع اضافی را فراهم می‌کنند که می‌تواند ظرفیت عملیاتی آن‌ها را ارتقا بخشد.

- **تأثیر فرهنگی:** فرهنگی که در آن انباشت دانش و اشتراک‌گذاری دانش در اولویت است می‌تواند به یادگیری کمک کرده و منجر به مشارکت و حفظ کارکنان شده که در نتیجه به ارتقای سطح عملکرد کلی شرکت کمک می‌کند.
- **برند سازی:** انباشت دانش بیشتر از اینکه کمک به انجام وظایف کمک می‌کند، برای تقویت مهارت‌های فکری نیز مؤثر است. درواقع یادگیری را آسان‌تر می‌کند. دانش نه تنها انباشته است، بلکه به صورت تصاعدی رشد می‌کند. سازمان‌هایی که پایگاه غنی از دانش واقعی دارند، روزبه‌روز ثروتمندتر می‌شوند و به همین واسطه رهبری صنعت را در اختیار گرفته و تبدیل به یک برند می‌شوند.
- **درک پیشرفته:** درک موضوعات پیچیده را عمیق‌تر می‌کند و به افراد کمک می‌کند تا بین مفاهیم مختلف ارتباط معناداری برقرار کنند.
- **تفکر انتقادی:** انباشت دانش رشد مهارت‌های تفکر انتقادی را تشویق می‌کند و افراد را قادر می‌سازد که اطلاعات را تجزیه و تحلیل و دیدگاه‌های مختلف را ارزیابی کنند.
- **حفاظت فرهنگی و تاریخی:** انباشت دانش تضمین می‌کند که بینش‌های فرهنگی، تاریخی و علمی حفظ شده و از طریق نسل‌ها منتقل می‌شود.
- **توانایی‌های حل مسئله:** افراد با انبوهی از دانش، برای مقابله با چالش‌ها و ابداع راه‌حل‌های مؤثر مجهزتر می‌شوند.



اصول کلیدی برای انباشت مؤثر دانش

اینکه چگونه انباشت دانش صورت گیرد تا بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته باشد از اصولی است که باید توجه کافی وافی به آن بشود. قابل ذکر است که این اصول از دیدگاه‌ها و منظرهای مختلف، بسیار هستند اما آنچه بیشتر باید به آن توجه شود در زیر اشاره شده است:

- **ثبات:** تلاش‌های منظم و عمدی در طول زمان بهترین نتایج را به همراه دارد.
- **انعکاس:** ارزیابی آنچه آموخته‌اید و تجربه کرده‌اید می‌تواند حفظ و به کارگیری را افزایش دهد.
- **ادغام:** ترکیب دانش جدید با درک موجود به ایجاد یک پایگاه دانش منسجم‌تر کمک می‌کند.
- **سیستم‌ها و فرآیندها:** ایجاد روش‌های ساختاریافته برای جمع‌آوری دانش، انباشت دانش، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری، تضمین دسترسی و قابلیت استفاده یکپارچه ضروری است.
- **همکاری:** از دانش و ورودی دیگران برای افزایش دامنه و عمق درک، ترویج فرهنگ یادگیری مشترک استفاده کنید.
- **یادگیری مستمر:** فرهنگ آموزش مداوم و سازگاری را تشویق کنید، جایی که دانش به‌طور منظم به‌روز و اصلاح می‌شود.
- **طبقه‌بندی:** دانش را به واحدهای مجزا و قابل مدیریت تقسیم کنید تا تمرکز بر ایده‌های منحصربه‌فرد تسهیل و امکان پیوند و بازیابی آسان را فراهم می‌کند.
- **سیستم‌ها و فرآیندها:** ایجاد روش‌های ساختاریافته برای جمع‌آوری دانش، انباشت دانش، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری، تضمین دسترسی و قابلیت استفاده یکپارچه ضروری است.
- **همکاری:** از دانش و ورودی دیگران برای افزایش دامنه و عمق درک، ترویج فرهنگ یادگیری مشترک استفاده کنید.
- **یادگیری مستمر:** فرهنگ آموزش مداوم و سازگاری را تشویق کنید، جایی که دانش به‌طور منظم به‌روز و اصلاح می‌شود.
- **طبقه‌بندی:** دانش را به واحدهای مجزا و قابل مدیریت تقسیم کنید تا تمرکز بر ایده‌های منحصربه‌فرد تسهیل و امکان پیوند و بازیابی آسان را فراهم می‌کند.

استراتژی‌های مؤثر بر انباشت دانش

استراتژی‌هایی برای انباشت دانش مؤثر هستند که بتوانند منجر به انباشت دانش‌هایی شود که در بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری و عملکرد کلی تأثیرگذار باشند. در حالت کلی این استراتژی‌ها شامل رویکردهای سیستماتیک برای جمع‌آوری، انباشت و استفاده از دانش، از طریق تجربه و آزمایش است که می‌تواند رشد و مزیت رقابتی را هدایت کند.

در زیر به چند استراتژی مهم اشاره شده است:

- **سیستم‌های مدیریت دانش:** اجرای سیستم‌های مناسب برای ضبط، ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش در سراسر سازمان. این‌ها می‌توانند اینترنت‌ها، بانک‌های اطلاعاتی یا سیستم‌عامل‌های مشترک باشند که دسترسی آسان به اطلاعات را تسهیل می‌کند.
- **ایجاد و ارتقای فرهنگ یادگیری:** تقویت محیطی که در آن یادگیری مداوم ارزش داشته باشد، ایجاد کنید. کارمندان را ترغیب کنید تا دانش را جستجو کنند، بینش را به اشتراک بگذارند و از شکست یاد بگیرند.
- **برنامه‌های آموزش و توسعه:** جلسات آموزش منظم، کارگاه‌ها و ابتکارات توسعه حرفه‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت و دانش خود را بسازند که به نوبه خود به نفع سازمان است.
- **ابزارهای همکاری:** استفاده از فناوری مانند شبکه‌های اجتماعی برای ارتقاء ارتباطات و کار تیمی، اطمینان حاصل می‌شود و دانش در بخش‌ها و تیم‌ها به اشتراک گذاشته خواهد شد.
- **استاد - شاگردی:** قرار گرفتن کارکنان با تجربه کمتر در کنار خبرگان می‌تواند انتقال و حفظ دانش را تسهیل کند و امکان یادگیری مستقیم و به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها را فراهم می‌کند.



- **انجمن‌های خبرگی:** ایجاد گروه‌های رسمی یا غیررسمی با محوریت موضوعات خاص به کارکنان امکان می‌دهد تا در حوزه‌های مختلف ارتباط برقرار کرده و محتوا، دانش و تجارب خود را به اشتراک بگذارند و در نتیجه منجر به انباشت دانش می‌شود.
- **مستندات فرآیندها:** ذخیره‌سازی مستندات کامل فرآیندها، درس‌های آموخته‌شده از پروژه‌ها، به ایجاد و غنی‌سازی مخزن دانش کمک می‌کند.
- **بازخورد و بازتاب منظم:** در نظر گرفتن و اختصاص زمان برای کارکنان برای تأمل در تجربیات خود و جمع‌آوری بازخورد می‌تواند به بینش‌هایی منجر شود که باعث افزایش انباشت دانش می‌شود.
- **تیم‌های عملکردی متقابل:** ارتقاء همکاری در بخش‌های مختلف، اشتراک دانش و دیدگاه‌های متنوع را تشویق می‌کند و پایگاه دانش کلی سازمان را غنی می‌کند.
- **انگیزش برای به اشتراک‌گذاری دانش:** شناخت علائق کارکنان و تخصیص پاداش برای کارکنانی که به‌طور فعال دانش خود را به اشتراک می‌گذارند می‌تواند دیگران را برای مشارکت نیز انگیزه دهند.

نتیجه‌گیری

ما بیشتر از چیزی که یاد گرفتیم، می‌دانیم و این حاصل فرآیندهای دخیل در انباشت دانش است. انباشت اطلاعات و دانش یکی از محورهای اصلی توسعه است. یک فرض رایج این است که ما انباشت دانش و حافظه معنایی خود را از طریق تجربه مستقیم می‌سازیم. اگرچه تجربه مستقیم دخیل است، اما برای توضیح اینکه، چگونه همه‌چیزهایی را که می‌دانیم از کجا آمده است، باید فرآیندهایی را نیز در نظر بگیریم که امکان ادغام اطلاعات آموخته‌شده در قسمت‌های جداگانه و درعین‌حال مرتبط یادگیری مستقیم را فراهم می‌کند و همچنین فرآیندهای استنتاجی که بر روی فراخوانی و دسترسی یکپارچه تأثیر دارند.

انباشت دانش برای رشد شخصی و سازمانی ضروری بوده و توسعه معنادار را تضمین می‌کند. اینکه چرا یک شهر، یک صنعت، یک سازمان تبدیل به یک برند جهانی می‌شود، بی‌دلیل نیست و قطعاً نتیجه تلاش‌های فراوان در طول سالیان متمادی افرادی است که خود را وقف هنر، صنعت و یا برند و سازمان خود کرده‌اند. به‌طور خلاصه، انباشت دانش برای رشد شخصی، موفقیت حرفه‌ای، پیشرفت اجتماعی و بهبود کلی زندگی انسان ضروری است.



چگونه سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند مدیریت نیروی کار از راه دور را تسهیل کنند؟



با گسترش کار از راه دور در سال‌های اخیر، چالش‌های جدیدی برای مدیریت نیروی کار به وجود آمده است. یکی از این چالش‌ها، حفظ ارتباط مؤثر و انتقال دانش میان کارکنان پراکنده در مکان‌های مختلف است. در این زمینه، سیستم‌های مدیریت دانش نقش حیاتی ایفا می‌کنند. این سیستم‌ها با فراهم کردن ابزارهایی برای ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و دسترسی به اطلاعات، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرایندهای کاری خود را در محیط‌های دورکاری بهبود بخشند.



از سوی دیگر، این سیستم‌ها با تسهیل ارتباطات و انتقال تجربیات، موجب افزایش بهره‌وری و هماهنگی در تیم‌های کاری از راه دور می‌شوند. در ادامه این مقاله به چگونگی ارتباط میان سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت نیروی کار از راه دور می‌پردازیم.

۱. بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت دانش برای مدیریت کارآمد نیروی کار از راه دور

مدیریت بهینه‌ی نیروی کار از راه دور، به‌ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹، به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است. در این میان، سیستم‌های مدیریت دانش نقشی کلیدی در ارتقای ارتباطات، بهبود همکاری و افزایش بهره‌وری کارکنان دورکار ایفا می‌کنند.

نمونه موفق: شرکت IBM

شرکت IBM یکی از نمونه‌های موفق در این زمینه است که با پیاده‌سازی یک سیستم جامع مدیریت دانش، فرآیندهای مرتبط با نیروی کار از راه دور را بهینه‌سازی کرده است. این سیستم، منابع دانشی، مازول‌های آموزشی و ابزارهای تعاملی کارکنان را در یک پلتفرم دیجیتال متمرکز کرده است. نتایج این رویکرد شامل کاهش زمان جستجوی اطلاعات، افزایش بهره‌وری و بهبود تجربه‌ی کارکنان بوده است.

متدولوژی کاربردی در مدیریت نیروی کار از راه دور

شرکت‌هایی نظیر Spotify نیز با بهره‌گیری از روش چابک در سیستم‌های مدیریت دانش، موفق شده‌اند فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر را در تیم‌های دورکار خود تقویت کنند. این رویکرد امکان واکنش سریع‌تر به تغییرات، همکاری مؤثرتر و مدیریت بهینه‌ی نیروی انسانی را فراهم می‌آورد.

راهبردهای پیشنهادی برای سازمان‌ها

برای بهره‌گیری حداکثری از سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند اقدامات زیر را در اولویت قرار دهند:

- ایجاد مکانیزم‌های بازخورد منظم
 - تعیین اهداف روشن و شفاف
 - راه‌اندازی کانال‌های ارتباطی کارآمد
 - تسهیل دسترسی کارکنان دورکار به سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی
- ادغام اصول چابک با سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند به افزایش بهره‌وری نیروی کار از راه دور، تقویت روحیه‌ی کارکنان و دستیابی به رشد پایدار در عصر دیجیتال منجر شود.

۲. نقش سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی در حمایت از تیم‌های دورکار

سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتباطات شفاف، همکاری اثربخش و دسترسی آسان به منابع ضروری برای کارکنان دورکار ایفا می‌کنند.

نمونه موفق: شرکت Atlassian

شرکت اطلسیان با پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش جامع، توانسته است تیم‌های دورکار خود را، با وجود تفاوت‌های زمانی و مکانی، به یکدیگر متصل کند. نتایج این اقدام، افزایش ۲۲٪ در بهره‌وری تیم‌ها و بهبود تعامل میان کارکنان بوده است.

نمونه موفق: شرکت HubSpot

شرکت هات اسپات نیز با استفاده از یک سیستم مدیریت دانش پیشرفته، فرآیندهای ورود و آموزش کارکنان جدید را ۳۰٪ سریع‌تر کرده و نرخ نگهداشت کارکنان را ۲۸٪ افزایش داده است. این سیستم به کارکنان جدید کمک می‌کند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به اطلاعات موردنیاز خود دسترسی داشته باشند.

چارچوب چابک منابع انسانی

سازمان‌هایی که با چالش‌های مشابهی در مدیریت تیم‌های دورکار مواجه‌اند، می‌توانند چارچوب منابع انسانی چابک را در فرآیندهای خود پیاده‌سازی کنند. این چارچوب، با تأکید بر انعطاف‌پذیری، همکاری و بهبود مستمر، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سریع‌تر و مؤثرتر به نیازهای متغیر کارکنان دورکار پاسخ دهند.



۳. بهبود مدیریت نیروی کار از راه دور با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش

مدیریت مؤثر نیروی کار از راه دور به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است، به‌ویژه با گسترش محیط‌های کاری مجازی. استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی می‌تواند تأثیر چشمگیری در بهبود مدیریت نیروی کار از راه دور داشته باشد.

نمونه موفق: شرکت IBM

یکی از نمونه‌های موفق در این زمینه، شرکت IBM است. این شرکت یک سیستم جامع مدیریت دانش را برای بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی و بهبود ارتباطات بین کارکنان پراکنده جغرافیایی خود به کار گرفت. با متمرکزسازی اطلاعات، بهترین شیوه‌ها و منابع آموزشی در یک پلتفرم دیجیتال، IBM توانست یکپارچگی در مدیریت کارکنان را تضمین کند و همکاری بین تیم‌ها و دفاتر مختلف را تقویت نماید.

نمونه موفق: شرکت Trello

یک مثال موفق دیگر، شرکت Trello (توسعه‌دهنده نرم‌افزار مدیریت پروژه) است. این شرکت با استفاده از یک سیستم مدیریت دانش، دسترسی سریع کارکنان به اطلاعات و منابع کلیدی منابع انسانی را تسهیل کرد. این اقدام نه تنها بهره‌وری تیم‌ها را افزایش داد، بلکه تعامل و رضایت کارکنان را نیز بهبود بخشید.

برای سازمان‌هایی که با چالش‌های مدیریت نیروی کار از راه دور مواجه هستند، سرمایه‌گذاری در یک سیستم مدیریت دانش کاربرپسند که شامل قابلیت‌هایی زیر باشد:

- اشتراک‌گذاری اسناد

- مخازن دانش

- ماژول‌های آموزشی تعاملی

علاوه بر این، به‌کارگیری رویکردهای چابک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات سریع محیط کار از راه دور سازگار شوند و فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر را در شرکت خود نهادینه کنند. با استفاده مؤثر از سیستم‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند پشتیبانی بهتری از نیروی کار دورکار خود ارائه دهند، بهره‌وری را افزایش دهند و با چشم‌انداز در حال تحول دنیای کار هماهنگ شوند.

۴. بهره‌گیری از فناوری: سیستم‌های مدیریت دانش برای موفقیت نیروی کار از راه دور

در عصر دیجیتال امروز، بسیاری از سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر نیروی کار از راه دور به سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی روی آورده‌اند.

نمونه موفق: شرکت IBM

یک نمونه واقعی موفق، شرکت IBM است که یک میز کمک‌رسانی (هلب دسک) مبتنی بر هوش مصنوعی را پیاده‌سازی کرد.

این سیستم به بهبود تجربه کارکنان و تسهیل عملیات منابع انسانی کمک کرد و به کارکنان دورکار این امکان را داد که به راحتی به اطلاعات و پشتیبانی منابع انسانی دسترسی داشته باشند. نتیجه این اقدام، افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان بود.

نمونه موفق: شرکت Salesforce

یک مثال برجسته دیگر، شرکت Salesforce است. این شرکت با استفاده از یک سیستم مدیریت دانش ابری، ارتباط و همکاری مؤثر بین کارکنان با پراکنده جغرافیایی خود را تسهیل کرد. با متمرکزسازی منابع و سیاست‌های منابع انسانی در یک پلتفرم دیجیتال، Salesforce توانست یکپارچگی در فرآیندهای منابع انسانی را حفظ کند و تجربه کارکنان دورکار را بهبود بخشد.



راهکارهایی برای موفقیت در مدیریت نیروی کار از راه دور

برای سازمان‌هایی که با چالش‌های مدیریت نیروی کار دورکار روبه‌رو هستند، توصیه می‌شود در سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی پیشرفته سرمایه‌گذاری کنند که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- گزینه‌های سلف‌سرویس برای کارکنان

- پشتیبانی شخصی‌سازی شده

- دسترسی آسان به اطلاعات مرتبط با منابع انسانی

علاوه بر این، به‌کارگیری متدولوژی‌های چابک مانند اسکرام (Scrum) یا کانبان (Kanban) می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند سریع‌تر با تغییرات محیط کار از راه دور سازگار شوند و به‌صورت بهینه از فناوری برای موفقیت نیروی کار استفاده کنند.

درنهایت، یک سیستم مدیریت دانش که به‌درستی پیاده‌سازی شود، می‌تواند تحولی اساسی در توانمندسازی تیم‌های دورکار ایجاد کند و به آن‌ها کمک کند تا به حداکثر ظرفیت خود دست یابند.

۵. بهینه‌سازی استراتژی‌های دورکاری از طریق سیستم‌های مدیریت دانش

با فراگیر شدن دورکاری در بسیاری از شرکت‌ها، سازمان‌ها باید استراتژی‌های خود را از طریق سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی بهینه‌سازی کنند.

نمونه موفق: شرکت Buffer

یک نمونه موفق در این زمینه، شرکت Buffer است؛ شرکتی که به‌طور کامل تیم‌های دورکار دارد و در حوزه مدیریت شبکه‌های اجتماعی فعالیت می‌کند. Buffer از یک سیستم مدیریت دانش منابع انسانی قدرتمند استفاده می‌کند که شامل ابزارهای اشتراک‌گذاری اسناد، فرآیندهای ورود به سازمان و یادگیری مستمر است. با متمرکزسازی اطلاعات و منابع حیاتی، Buffer اطمینان حاصل کرده است که کارکنانش، صرف‌نظر از موقعیت مکانی خود، به دانش و اطلاعات موردنیاز برای موفقیت در نقششان دسترسی آسان دارند.

نمونه موفق: شرکت Zapier

مثال برجسته دیگر، شرکت Zapier است که در زمینه خودکارسازی گردش کار فعالیت دارد. این شرکت با پیاده‌سازی یک سیستم جامع مدیریت دانش منابع انسانی، شامل مستندات دقیق، کانال‌های ارتباطی و ابزارهای همکاری، فرهنگ شفافیت و دسترسی آسان به اطلاعات را در سازمان خود نهادینه کرده است. Zapier با تکیه بر فناوری و شیوه‌های نوین منابع انسانی، کارکنان دورکار خود را توانمند ساخته و مدیریت نیروی کار از راه دور را با موفقیت بهینه‌سازی کرده است.

راهکارهایی برای بهینه‌سازی دورکاری از طریق سیستم مدیریت دانش

برای سازمان‌هایی که با چالش‌های مدیریت نیروی کار از راه دور مواجه‌اند، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانش کاربرپسند با ویژگی‌های زیر ضروری است:

- دسترسی آسان و شفاف به اطلاعات و مستندات
- ارائه آموزش‌های کافی برای کارکنان دورکار
- ایجاد کانال‌های ارتباطی و همکاری باز و مؤثر

علاوه‌براین، به‌کارگیری رویکردهای چابک یا ناب می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کرده و به نیازهای در حال تغییر نیروی کار از راه دور، به‌سرعت پاسخ دهند. با اولویت‌بندی اشتراک دانش و تعامل کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند در محیط‌های کاری از راه دور شکوفا شوند، فرهنگ سازمانی قوی ایجاد کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

۶. توانمندسازی عملکردهای منابع انسانی با ابزارهای دیجیتال برای مدیریت نیروی کار از راه دور

در دنیای دیجیتالی شده امروزی، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای مدیریت نیروی کار از راه دور به یک ضرورت برای سازمان‌هایی تبدیل شده است که به دنبال توانمندسازی عملکردهای منابع انسانی خود هستند.

نمونه موفق: شرکت Salesforce

یکی از نمونه‌های موفق، شرکت Salesforce است که به‌عنوان رهبر جهانی در حوزه نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری شناخته می‌شود. این شرکت از ابزارهای دیجیتال مختلف مانند:

- پلتفرم‌های تعامل کارکنان
- پلتفرم‌های جذب نیروی کار مجازی
- ابزارهای مدیریت عملکرد



برای مدیریت مؤثر نیروی کار دورکار خود استفاده می‌کند. استفاده از این راهکارهای دیجیتال، علاوه بر حفظ سطح بهره‌وری، موجب افزایش تعامل و رضایت کارکنان شده و تیم‌های دورکار را منسجم‌تر و عملکرد آن‌ها را بهینه‌تر کرده است.

نمونه موفق: شرکت Siemens

مثال برجسته دیگر، شرکت Siemens است که در حوزه صنعت، انرژی و مراقبت‌های بهداشتی فعالیت دارد. این شرکت با ادغام ابزارهای دیجیتالی نوین مانند:

- نرم‌افزارهای تحلیل داده‌های منابع انسانی
- راهکارهای دیجیتال برای ورود و آموزش کارکنان جدید
- پلتفرم‌های ارتباطی پیشرفته

توانسته است مدیریت نیروی کار از راه دور را بهینه‌سازی کند. Siemens با استفاده از این فناوری‌های پیشرفته، عملکرد کارکنان را به‌طور مؤثر پایش کرده، ارتباطات را تسهیل نموده و هماهنگی سازمانی را حتی در میان تیم‌های پراکنده جغرافیایی خود افزایش داده است. این استراتژی دیجیتال، علاوه بر افزایش کارایی و همکاری تیمی، مدلی پایدار و مقاوم برای دورکاری در این سازمان ایجاد کرده است.

راهکارهایی برای توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت نیروی کار از راه دور:

برای سازمان‌هایی که به دنبال افزایش بهره‌وری و تعامل کارکنان دورکار هستند، سرمایه‌گذاری در ابزارهای دیجیتال کاربرپسند با قابلیت‌های زیر ضروری است:

- پلتفرم‌های همکاری و ارتباط مجازی
- ابزارهای نظارت و تحلیل عملکرد کارکنان
- سیستم‌های مدیریت دانش و آموزش مجازی

علاوه‌براین، پیاده‌سازی روش‌های چابک مانند اسکرام یا کانبان می‌تواند به تیم‌های منابع انسانی کمک کند تا با تغییرات محیط کار از راه دور سازگار شوند، وظایف را اولویت‌بندی کنند و بهبود مستمر را در فرآیندهای منابع انسانی ایجاد نمایند. با پذیرش تحول دیجیتال و استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد منابع انسانی خود را بهینه‌سازی کرده و نیروی کاری پویا، کارآمد و درگیر را بدون در نظر گرفتن مرزهای جغرافیایی حفظ کنند.

۷. افزایش بهره‌وری و همکاری: نقش سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی در محیط‌های کاری از راه دور

در محیط‌های کاری از راه دور، بهینه‌سازی بهره‌وری و تقویت همکاری نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها دارد.

نمونه‌ای برجسته در این زمینه، شرکت IBM است که یک سیستم قدرتمند مدیریت دانش منابع انسانی را برای پشتیبانی از نیروی کار دورکار خود پیاده‌سازی کرد.

IBM با بهره‌گیری از ابزارهایی نظیر:

- چت‌بات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای دسترسی سریع به اطلاعات
- ماژول‌های آموزشی مجازی برای یادگیری مستمر
- پلتفرم‌های ابری برای همکاری یکپارچه

توانست سطح تعامل کارکنان و بهره‌وری تیم‌های پراکنده خود را به میزان قابل‌توجهی افزایش دهد.

نمونه موفق: شرکت Airbnb

نمونه موفق دیگر، شرکت Airbnb است که از یک پلتفرم جامع مدیریت دانش منابع انسانی برای بهینه‌سازی ارتباطات و دسترسی کارکنان دورکار به منابع ضروری استفاده کرد. این شرکت با متمرکزسازی اسناد مهم، سیاست‌های سازمانی و محتوای آموزشی در یک مخزن دیجیتال کاربرپسند، یکپارچگی در اشتراک‌گذاری اطلاعات را تضمین کرده و همکاری میان کارکنان جهانی خود را تسهیل نمود. نتیجه این اقدام، افزایش بهره‌وری و تقویت فرهنگ دورکاری در سازمان بود.



راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری و همکاری در محیط‌های کاری از راه دور:

برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود بهره‌وری و همکاری در تیم‌های دورکار هستند، توصیه می‌شود روش‌های زیر را به کارگیرند:

استفاده از متدولوژی‌های چابک:

- تأکید بر انعطاف‌پذیری، سازگاری و بهبود مستمر
- هماهنگی بهتر با تغییرات سریع محیط‌های کاری از راه دور
- ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و برگزاری دوره‌های آموزشی منظم:
- افزایش سطح مهارت کارکنان و ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای
- تقویت حس مشارکت و تعامل تیمی در محیط‌های غیرحضوری

استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی:

- دسترسی سریع به اطلاعات و منابع سازمانی
 - افزایش شفافیت و تسهیل ارتباطات بین تیم‌ها
- با تمرکز بر ارتباطات مؤثر، شفافیت سازمانی و دسترسی آسان به منابع، سازمان‌ها می‌توانند محیط‌های کاری از راه دور موفق‌تری ایجاد کنند که در آن بهره‌وری و همکاری تیمی به بالاترین سطح ممکن برسد.

نتیجه‌گیری

در مجموع، سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی نقش کلیدی در تسهیل مدیریت نیروی کار از راه دور ایفا می‌کنند. این سیستم‌ها با فراهم کردن یک پلتفرم متمرکز برای ذخیره‌سازی، دسترسی و اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم، به متخصصان منابع انسانی امکان می‌دهند تا:

- به‌طور مؤثر با کارکنان دورکار ارتباط برقرار کنند
 - عملکرد آن‌ها را پایش و ارزیابی کنند
 - چالش‌های احتمالی را شناسایی و برطرف کنند
- علاوه‌براین، استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی باعث می‌شود که فرآیندهای منابع انسانی بهینه‌تر شوند، تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر انجام شوند و همکاری در تیم‌های دورکار بهبود یابد.
- به‌طورکلی، اجرای سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کارایی مدیریت نیروی کار از راه دور کمک کند. با بهره‌گیری از فناوری برای ذخیره‌سازی و توزیع اطلاعات مرتبط با منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارکنان دورکار آن‌ها از پشتیبانی کافی برخوردارند، ارتباطات قوی‌تری دارند و عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.
- با توجه به روند رو به رشد دورکاری، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی پیشرفته برای سازمان‌هایی که به دنبال مدیریت موفقیت‌آمیز نیروی کار پراکنده جغرافیایی خود هستند، امری ضروری خواهد بود.

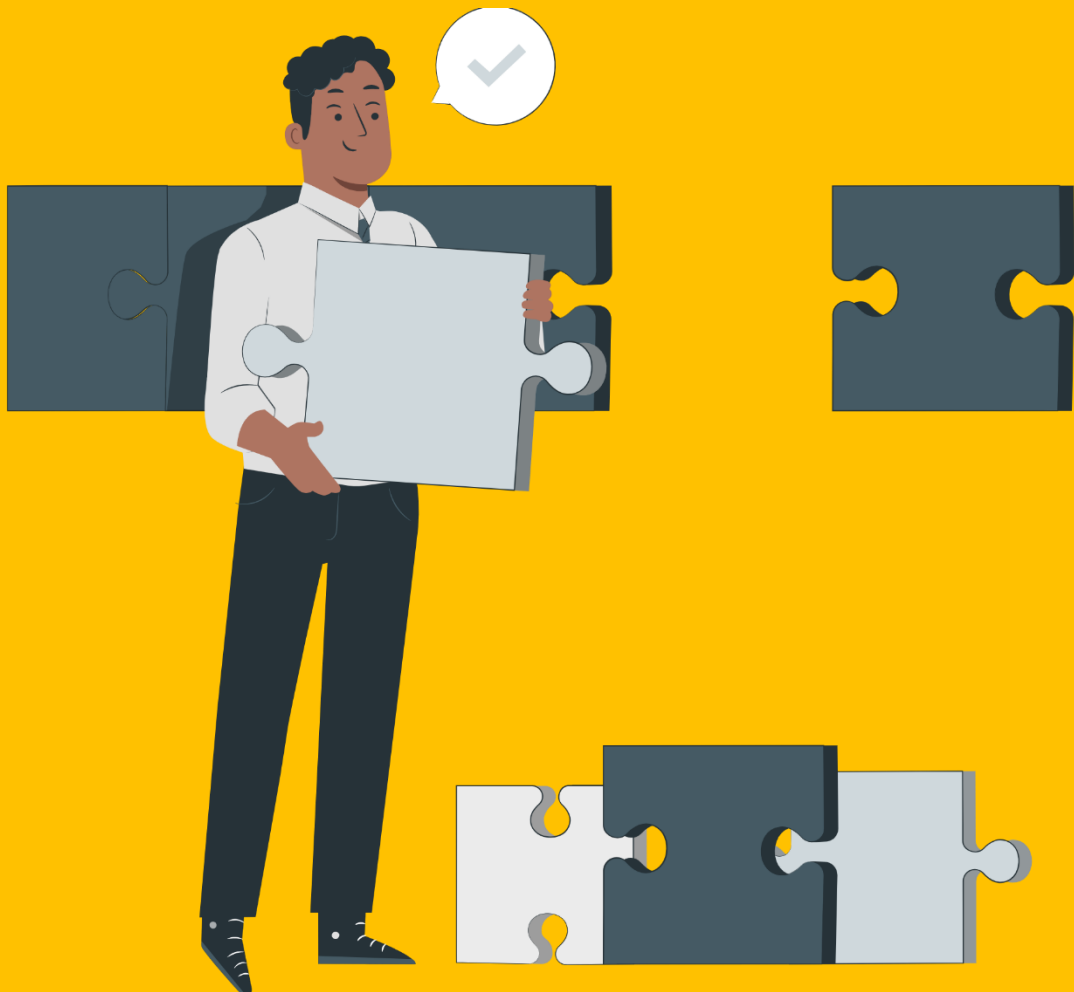
منابع

How can HR knowledge management systems facilitate remote workforce management?, humansmart.com, Humansmart Editorial Team, August 28, 2024, 2025



چالش‌های تطبیقی در مدیریت دانش

در دنیای امروز، سازمان‌ها برای بقا و رقابت‌پذیری نیازمند مدیریت مؤثر دانش هستند. اما پیاده‌سازی مدیریت دانش یک مسیر ساده و مستقیم نیست. برخی سازمان‌ها این فرایند را صرفاً یک چالش فنی می‌دانند و تلاش می‌کنند با خرید نرم‌افزارها و ایجاد زیرساخت‌های فناوری، آن را حل کنند. در مقابل، برخی دیگر آن را یک چالش رفتاری و فرهنگی در نظر می‌گیرند که نیاز به تغییر نگرش و همکاری کارکنان دارد.



در این مقاله، به بررسی این دو نوع چالش، تفاوت‌های آن‌ها و جایگاه مدیریت دانش در میان آن‌ها می‌پردازیم. همچنین، چرخه دانش را از منظر این چالش‌ها تحلیل خواهیم کرد.

مفهوم چالش‌های فنی و تطبیقی در سازمان‌ها: تعاریف و تفاوت‌ها

چالش‌های سازمانی را می‌توان به دو دسته کلی چالش‌های فنی (Technical Challenges) و چالش‌های تطبیقی (Adaptive Challenges) تقسیم کرد. چالش‌های فنی، مسائلی هستند که دارای راه‌حل‌های مشخص و قابل پیش‌بینی هستند و معمولاً می‌توان آن‌ها را با استفاده از ابزارها، فناوری‌ها و رویه‌های استاندارد برطرف کرد. برای مثال، به‌روزرسانی نرم‌افزارها، راه‌اندازی سامانه‌های ERP یا CRM، یکپارچه‌سازی پایگاه‌های داده، و بهبود امنیت سیستم‌های اطلاعاتی نمونه‌هایی از چالش‌های فنی هستند. در این موارد، راهکارها اغلب مبتنی بر استانداردها، تکنولوژی‌های نوین و دستورالعمل‌های مشخص بوده و با استفاده از تخصص فنی می‌توان آن‌ها را برطرف کرد. در مقابل، چالش‌های تطبیقی نیازمند تغییرات عمیق در فرهنگ، نگرش و رفتار افراد درون سازمان هستند. این چالش‌ها به علت ماهیت نامشخص و پویا، راه‌حل‌های ساده و فنی ندارند و نیازمند فرآیندهای یادگیری، تغییر نگرش و تحول در سبک رهبری می‌باشند. برای نمونه، یک سازمان ممکن است در تلاش برای ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش با مقاومت‌هایی از سوی کارکنان مواجه شود؛ کارکنان ممکن است از افشای دانش خود به عنوان دارایی شخصی خودداری کنند یا تغییر در شیوه کار و تصمیم‌گیری را سخت بدانند. همچنین، تحول دیجیتال در سازمان‌های سنتی که نیازمند تغییر ساختارهای ارتباطی و مدیریتی است، نمونه دیگری از چالش‌های تطبیقی محسوب می‌شود.

ترکیب این دو نوع چالش در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود. به عنوان مثال، یک بانک در پیاده‌سازی یک سیستم CRM ممکن است از یک سو با مسائل فنی مانند یکپارچه‌سازی اطلاعات و به‌روزرسانی زیرساخت‌های IT روبه‌رو شود، و از سوی دیگر با چالش‌های تطبیقی مانند تغییر نگرش کارکنان به سمت یک فرهنگ مشتری‌مدار و استفاده فعال از فناوری‌های جدید مواجه گردد. یا در سازمان‌های تولیدی، هنگام حرکت به سمت «کارخانه هوشمند»، نصب تجهیزات پیشرفته و نرم‌افزارهای مرتبط یک جنبه فنی محسوب می‌شود، اما آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای استفاده از این فناوری‌ها و پذیرش تغییرات در رویه‌های کاری، نمایانگر چالش‌های تطبیقی است. این مثال‌ها نشان می‌دهند که موفقیت در مدیریت دانش نیازمند هماهنگی بین راهکارهای فنی و تغییرات تطبیقی در سطح فرهنگ سازمانی می‌باشد. تفاوت کلیدی میان این دو چالش در نحوه حل آن‌ها است. چالش‌های فنی معمولاً با تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و راهکارهای عملی قابل حل هستند، درحالی‌که چالش‌های تطبیقی نیازمند رهبری تحول‌آفرین، مشارکت گسترده کارکنان و تغییرات تدریجی اما عمیق است.

مدیریت دانش در سازمان‌ها: چالشی تکنولوژیک یا مسئله‌ای فرهنگی؟

بسیاری از سازمان‌ها هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش، بر جنبه‌های فنی تمرکز دارند. آن‌ها تصور می‌کنند که خرید و استقرار یک نرم‌افزار مدیریت دانش، راه‌حل نهایی است. از این منظر، چالش‌های مدیریت دانش اغلب فنی در نظر گرفته می‌شوند و سازمان‌ها تلاش می‌کنند با استفاده از ابزارهای IT، زیرساخت‌های لازم را فراهم کنند.

اما در عمل، بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش به دلیل عدم پذیرش توسط کارکنان یا نبود انگیزه برای اشتراک‌گذاری دانش شکست می‌خورند. این نشان می‌دهد که چالش اصلی، نه فقدان فناوری، بلکه ابعاد فرهنگی و رفتاری مدیریت دانش است. بسیاری از کارکنان ممکن است نگران باشند که با اشتراک‌گذاری دانش، موقعیت شغلی آن‌ها تضعیف شود یا ارزش فردی‌شان کاهش یابد. برخی دیگر نیز ممکن است دانش را دارایی شخصی خود بدانند و از به اشتراک گذاشتن آن امتناع کنند.

بنابراین، مدیریت دانش ترکیبی از چالش‌های فنی و تطبیقی است. سازمان‌ها باید هم زیرساخت‌های فناوری مناسب را فراهم کنند و هم تغییرات فرهنگی لازم را ایجاد کنند تا کارکنان، به‌صورت خودجوش و مستمر، در فرآیند مدیریت دانش مشارکت داشته باشند.



چرخه دانش و نحوه تطبیق آن با چالش‌های فنی و تطبیقی

مدیریت دانش شامل چرخه‌ای از فرآیندهای کلیدی است که هر یک می‌تواند تحت تأثیر چالش‌های فنی یا تطبیقی قرار گیرد. این چرخه شامل شناسایی دانش، خلق یا کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری دانش است که در ادامه از منظر این دو نوع چالش بررسی می‌شود.

- **شناسایی دانش:** این مرحله شامل تشخیص دانش موجود در سازمان و تعیین اینکه چه دانش‌هایی باید مدیریت شوند، است. چالش فنی در این مرحله می‌تواند مربوط به ابزارهای جستجو و طبقه‌بندی اطلاعات باشد، اما چالش تطبیقی مهم‌تر، عدم آگاهی سازمان از منابع دانش و بی‌توجهی به دانش ضمنی کارکنان است.
- **خلق یا کسب دانش:** سازمان‌ها دانش جدید را از طریق تحقیق، تجربه، یا همکاری با سایر نهادها به دست می‌آورند. چالش فنی در این بخش می‌تواند مربوط به نحوه ثبت و انتقال دانش باشد، اما چالش تطبیقی به تشویق کارکنان برای مشارکت در نوآوری و یادگیری مستمر مربوط می‌شود.
- **ذخیره‌سازی دانش:** در این مرحله، سازمان‌ها باید دانش را به‌گونه‌ای ساختاریافته ذخیره کنند تا در آینده قابل استفاده باشد. چالش فنی شامل انتخاب سیستم‌های مناسب ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات است، اما چالش تطبیقی ایجاد انگیزه برای مستندسازی دانش و جلوگیری از اتکای بیش از حد به دانش ذهنی افراد است.
- **به اشتراک‌گذاری دانش:** این بخش بیشترین تأثیر را از چالش‌های تطبیقی می‌پذیرد، زیرا فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در آن دارد. اگر کارکنان مایل به اشتراک‌گذاری دانش نباشند، حتی بهترین پلتفرم‌های T انیز بی‌اثر خواهند بود. ایجاد اعتماد، انگیزه‌بخشی و پاداش‌دهی، راهکارهای مقابله با این چالش تطبیقی هستند.
- **به‌کارگیری دانش:** در نهایت، دانش باید در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای کاری استفاده شود. چالش فنی شامل یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی با فرآیندهای عملیاتی است، اما چالش تطبیقی، ایجاد فرهنگ استفاده از دانش و جلوگیری از مقاومت در برابر تغییرات ناشی از دانش جدید است.

گام‌های عملی برای غلبه بر چالش‌های فنی و تطبیقی در مدیریت دانش سازمانی

برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، سازمان‌ها باید یک رویکرد ترکیبی را اتخاذ کنند که هر دو نوع چالش را پوشش دهد.

- **تحلیل اولیه:** سازمان باید ابتدا چالش‌های موجود را شناسایی کند. آیا مشکل اصلی، کمبود فناوری است یا عدم پذیرش کارکنان؟

- ایجاد استراتژی متوازن: ترکیبی از اقدامات فنی (مانند پیاده‌سازی ابزارهای IT) و اقدامات فرهنگی (مانند آموزش و ایجاد انگیزه) باید به کار گرفته شود.
 - پایش و بهبود مستمر: مدیریت دانش یک فرآیند پویا است. سازمان‌ها باید بازخورد بگیرند، موانع را شناسایی کنند و اصلاحات لازم را انجام دهند..
- با این رویکرد، مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی عمل کند.



چرا مدیریت دانش مهم است؟

در دنیایی که اطلاعات با سرعت نور در حال تبادل هستند، دانش به یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌ها تبدیل شده است. هر ایمیل، سند یا گفت‌وگو فرصتی برای استفاده از هوش جمعی و تقویت نوآوری است. با این حال، بسیاری از کسب‌وکارها از این ظرفیت بهره نمی‌برند و دانش ارزشمند خود را پراکنده در سیستم‌ها، تیم‌ها و بخش‌های مختلف رها می‌کنند. اما راه حل این چالش چیست؟



مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش فرآیندی ساختاریافته برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری، سازماندهی و استفاده از دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. این موضوع تنها به ذخیره‌سازی اسناد در یک فضای مشترک محدود نمی‌شود، بلکه هدف آن است که اطلاعات درست، در زمان مناسب، در اختیار افراد مناسب قرار گیرد.

می‌توان مدیریت دانش را به مغز دیجیتالی سازمان تشبیه کرد. سیستمی که تمام تجربیات، آموخته‌ها و دستاوردهای تیم را ذخیره کرده و در زمان نیاز، در دسترس قرار می‌دهد. این فرآیند شامل موارد زیر است:

- ثبت دانش صریح مانند گزارش‌ها، راهنماها و سیاست‌های سازمانی
- تسهیل تبادل دانش ضمنی، مانند مهارت‌های عملی و تجربیات کارکنان
- ساختارسازی اطلاعات در سیستم‌های کاربرپسند برای بازیابی و استفاده بهینه

چرا مدیریت دانش برای کسب‌وکارها حیاتی است؟

بسیاری از سازمان‌ها هزینه‌های ناشی از ضعف در مدیریت دانش را نادیده می‌گیرند. طبق تحقیقات مک‌کنزی، کارکنان به طور متوسط ۱۹ درصد از زمان کاری خود را صرف جستجوی اطلاعات می‌کنند. تقریباً معادل یک روز کامل در هفته که می‌توانست صرف کارهای ارزشمندتر شود.

علاوه‌براین، برآوردهای IDC نشان می‌دهد که شرکت‌های فورچون ۵۰۰ سالانه ۳۱.۵ میلیارد دلار را به دلیل ناکارآمدی در اشتراک دانش از دست می‌دهند. این آمار نشان‌دهنده این است که سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، یک ضرورت رقابتی است نه یک گزینه لوکس.

نمونه‌های واقعی از مدیریت دانش در سازمان‌ها

۱) ناسا

پس از حادثه دلخراش انفجار شاتل فضایی کلمبیا در سال ۲۰۰۳، ناسا شیوه‌های مدیریت دانش خود را بازبینی کرد تا اطمینان حاصل کند که درس‌های حیاتی از تجربیات گذشته ثبت و به اشتراک گذاشته می‌شوند. امروزه، ناسا از ترکیب داستان‌سرایی، مخازن دانش رسمی و پلتفرم‌های همکاری برای آمادگی بهتر تیم‌های خود برای مأموریت‌های آینده استفاده می‌کند.

۲) Procter & Gamble (P&G)

این شرکت چندملیتی کالاهای مصرفی، یک سیستم مدیریت دانش قدرتمند را برای تسریع نوآوری اجرا کرده است. از طریق پایگاه‌های داده متمرکز، کارکنان می‌توانند به تحقیقات، استراتژی‌های بازاریابی و عملکرد محصولات پیشین دسترسی داشته باشند. نتیجه؟ کاهش زمان توسعه محصولات و ورود سریع‌تر به بازار.

۳) گوگل

در گوگل، اشتراک دانش بخشی از فرهنگ سازمانی است. این شرکت از ابزارهایی مانند Google Docs و پلتفرم‌های داخلی استفاده می‌کند تا همکاری بین کارکنان را تسهیل کند. این رویکرد، یکی از دلایل اصلی موفقیت گوگل به عنوان شرکتی نوآور و پیشرو است.

مزایای مدیریت دانش

- **تصمیم‌گیری بهتر:** سازمان‌ها اغلب بر اساس اطلاعات ناقص یا قدیمی تصمیم‌گیری می‌کنند. یک سیستم مدیریت دانش قوی، دسترسی به داده‌ها و بینش‌های معتبر را تضمین کرده و تصمیمات را بهبود می‌بخشد.
- **افزایش بهره‌وری:** وقتی کارکنان مجبور نباشند ساعت‌ها به دنبال اطلاعات بگردند، می‌توانند روی کارهای مهم‌تر تمرکز کنند. همچنین از انجام کارهای تکراری اجتناب می‌شود.
- **ترویج نوآوری:** نوآوری زمانی شکوفا می‌شود که افراد با تخصص‌های مختلف دانش خود را به اشتراک بگذارند. مدیریت دانش همکاری بین تیم‌ها را تسهیل کرده و به حل سریع‌تر چالش‌های پیچیده کمک می‌کند.
- **افزایش رضایت کارکنان:** کارمندان زمانی که برای یافتن اطلاعات دچار مشکل نشوند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. این موضوع باعث افزایش انگیزه و کاهش نرخ ترک شغل خواهد شد.



چالش‌های مدیریت دانش و راه‌های غلبه بر آن‌ها

مدیریت دانش با چالش‌های مختلفی روبرو است که می‌تواند بهره‌وری سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. یکی از این چالش‌ها، مشکل در جمع‌آوری و ذخیره‌سازی دانش پراکنده و غیررسمی است که به راحتی در دسترس قرار نمی‌گیرد. همچنین، انتقال دانش بین کارکنان با تجربه و افراد جدید ممکن است به دلیل کمبود ابزارهای مناسب یا عدم فرهنگ اشتراک‌گذاری با مشکلاتی مواجه شود. برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از سیستم‌های مدیریت دانش دیجیتال برای تسهیل ذخیره‌سازی و دسترسی به اطلاعات استفاده کنند، و از فرهنگ‌سازی در جهت تشویق اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بهره بگیرند. همچنین، آموزش و ایجاد ساختارهای رسمی برای انتقال دانش می‌تواند به بهبود این فرآیند کمک کند.

(۱) مقاومت در برابر تغییر: برخی از کارکنان ممکن است تمایلی به استفاده از سیستم‌های جدید نداشته باشند یا تصور کنند که اشتراک‌گذاری دانش، موقعیت شغلی آن‌ها را تهدید می‌کند.

راهکار: ایجاد فرهنگ شفافیت و قدردانی از دانش‌آفرینان

(۲) سیلوی اطلاعاتی: بخش‌های مختلف سازمان ممکن است اطلاعات را نزد خود نگه‌دارند و از به اشتراک‌گذاری آن خودداری کنند.

راهکار: استفاده از ابزارهایی که همکاری بین تیم‌ها را تسهیل کند

(۳) عدم حمایت مدیران ارشد: بدون پشتیبانی رهبران سازمان، اجرای مدیریت دانش به سختی پیش می‌رود.

راهکار: جلب مشارکت مدیران ارشد و نشان دادن تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد سازمان

ابزارهای مدیریت دانش

فناوری نقش کلیدی در مدیریت دانش ایفا می‌کند. ابزارهایی مانند SharePoint، Confluence امکان ایجاد پایگاه‌های دانش متمرکز را فراهم می‌کنند. اما موفقیت این سیستم‌ها به نحوه استفاده از آن‌ها بستگی دارد. رابط کاربری ساده، آموزش مناسب و به‌روزرسانی مداوم، از عوامل کلیدی موفقیت هستند.

آینده مدیریت دانش

آینده مدیریت دانش با پیشرفت‌های فناوری به شکلی چشمگیر متحول خواهد شد. در این میان، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین می‌توانند نقشی حیاتی ایفا کنند. این فناوری‌ها قادرند حجم وسیعی از اطلاعات را به صورت خودکار دسته‌بندی و تحلیل کنند و سپس داده‌های مرتبط و ارزشمند را برای کارکنان فراهم آورند. این فرآیند به کاهش زمان جستجو و افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات منجر می‌شود و کارکنان را قادر می‌سازد تا تصمیمات بهتری بگیرند و به‌طور مؤثرتری با یکدیگر همکاری کنند.

تحلیل پیش‌بینانه نیز یکی از فناوری‌هایی است که می‌تواند به آینده مدیریت دانش شکل دهد. با استفاده از این ابزار، سازمان‌ها قادر خواهند بود کمبودهای دانشی را پیش از آنکه به مشکلی تبدیل شوند شناسایی و برطرف کنند. این قابلیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به صورت پیشگیرانه به جای واکنش به مشکلات، راه‌حلهایی برای ارتقای دانش موجود در سازمان پیدا کنند و به‌طور مستمر توانمندی‌های خود را تقویت کنند.

همچنین، فناوری‌های واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) در حال تغییر چهره آموزش‌های عملی و تعاملات کاری هستند. این فناوری‌ها می‌توانند تجربیات آموزشی را به سطحی جدید ارتقا دهند، به‌ویژه در صنایعی مانند تولید، مراقبت‌های بهداشتی، و آموزش‌های فنی. با استفاده از VR و AR، کارکنان می‌توانند به‌طور مستقیم و بدون نیاز به حضور فیزیکی در محیط‌های پیچیده، مهارت‌های خود را ارتقا دهند و تعاملات عملی را در یک محیط شبیه‌سازی‌شده تجربه کنند. این روند نه تنها به ارتقای کارایی سازمان‌ها کمک می‌کند بلکه به بهبود کیفیت یادگیری و مهارت‌آموزی در سطح جهانی می‌انجامد.

در دنیای پرسرعت امروز، دانش قدرت است؛ اما تنها زمانی که به‌درستی مدیریت شود. سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، می‌توانند نوآوری، بهره‌وری و رضایت کارکنان را افزایش دهند. این اصول، چه برای یک استارت‌آپ کوچک و چه برای یک شرکت چندملیتی، کلید ماندگاری و رقابت در بازارهای در حال تغییر هستند؛ بنابراین، اجازه ندهید دانش ارزشمند سازمانتان هدر برود. آن را مدیریت کنید و شاهد رشد و پیشرفت کسب‌وکار خود باشید.

منابع

Why Knowledge Management Matters, .bignewsnetwork.com, Business NewsWire, 27th January 2025



رویکردهای انتقال دانش آیین آتش‌بازی آهنی کوئشان در چین

آتش‌بازی آهنی کوئشان (Queshan) در دوران سلسله سونگ شمالی چین پدید آمده و بیش از هزار سال قدمت دارد. روایت شده که در آن دوران، مردم محلی برای رفع خشک‌سالی داوطلبانه پول جمع‌آوری کرده و معابدی ساخته‌اند. در فرایند ذوب آهن برای ساخت زنگ‌های بزرگ، آهنگران به‌طور تصادفی به تکنیکی دست یافتند که بعدها به یک سرگرمی فولکلوریک تبدیل شد.



در این روش، آهن تا دمای ۱۵۰۰ درجه سانتی‌گراد گرم شده و با ابزارهای خاصی به هوا پرتاب می‌شود تا جرقه‌های درخشان و الگوهای زیبایی ایجاد کند. این هنر نه تنها ارزش تزئینی خاصی دارد، بلکه نمادی از ثروت، رونق کسب‌وکار و امید به آینده‌ای بهتر است.

وضعیت کنونی انتقال این هنر

به دلیل دشواری انتقال مهارت‌های اجرای آتش‌بازی آهنی و هزینه‌های بالای آن، این هنر در معرض فراموشی قرار دارد. با پیر شدن استادان این فن و بی‌علاقگی نسل جوان، خطر از بین رفتن این دانش به شدت افزایش یافته است. اگر نسل قدیمی از بین برود، مهارت‌های آن‌ها بدون ثبت و حفظ مناسب از بین خواهد رفت.

یکی از مشکلات اساسی، روش‌های محدود انتقال این دانش است. به دلیل انتشار کند و راه‌های ناقص آموزشی، دانش مرتبط با این تکنیک ممکن است به مرور ناقص شده یا کاملاً ناپدید شود. لی شی، پژوهشگر این حوزه، پیشنهاد کرده است که ایجاد آرشیو میراث فرهنگی ناملموس (ICH: intangible cultural heritage) می‌تواند راه‌حلی برای این مشکل باشد. این آرشیوها دانش مرتبط را در قالبی پایدار و مستند حفظ می‌کنند. ایکوجیرو نوناکا، نظریه‌پرداز مدیریت دانش، دانش را به دو نوع صریح و ضمنی تقسیم کرده است. بر این اساس، می‌توان این هنر را در هر دو دسته مستند کرد و از زوال و از دست رفتن آن جلوگیری نمود.



مستندسازی دانش مرتبط با آتش‌بازی آهنی

- **ثبت دانش آشکار:** برای مستندسازی مؤثر این دانش، باید آن را به صورت جامع و سیستماتیک ثبت کرد. این کار شامل مستندسازی روش اجرا، سیر تحول این تکنیک در مناطق و دوره‌های مختلف و تهیه منابع مرجع برای نسل‌های بعدی است.
- **بصری‌سازی دانش پنهان:** دانش ضمنی این هنر شامل حس لامسه استادکار و مهارت‌های ظریفی مانند میزان کنترل آتش است که با کلمات یا تصاویر ساده قابل انتقال نیست. برای حفظ این دانش، می‌توان با خبرگان و استادان این فن مصاحبه کرد تا تکنیک‌ها و تجربیات خود را به صورت شفاهی بیان کنند. علاوه بر این، روش‌های آموزش عملی و تعاملی می‌توانند مؤثر باشند. مشاهده اجرای زنده، تمرین عملی و دریافت بازخورد آبی باعث درک عمیق‌تر و انتقال بهتر دانش می‌شود.

انتقال مؤثر هنر آتش‌بازی آهنی

مدل نوناکا فرآیند تبدیل دانش را به چهار مرحله تقسیم می‌کند:

- اجتماعی‌سازی Socialization
- برون‌سازی Externalization
- ترکیب Combination
- درونی‌سازی Internalization

این مدل می‌تواند برای انتقال دانش آتش‌بازی آهنی به کار رود. در ادامه، این فرآیند با استفاده از مثال فردی به نام "سپتامبر" بررسی می‌شود که مهارت اجرای این هنر را فراگرفته است.

۱) اجتماعی‌سازی Socialization

در این مرحله، مهارت‌ها از طریق مشاهده، تقلید، تمرین عملی و آموزش چهره به چهره منتقل می‌شوند و شاگرد از این طریق می‌تواند به تدریج بر مهارت‌های استاد مسلط شود. سپتامبر زیر نظر یانگ جیانجون، یکی از استادان میراث فرهنگی، آموزش دیده و با دقت حرکات استاد را مشاهده و تمرین کرده و به تدریج با تقلید و تمرین مستمر بر مهارت‌ها و تجارب مسلط گردید.

۲) برون‌سازی Externalization

در این مرحله، دانش ضمنی به صورت مدارک، متون آموزشی و تصاویر مستند و تبدیل به دانش صریح می‌شود. استاد تکنیک‌ها و اقدامات احتیاطی آتش‌بازی آهنی را در قالب متن یا نمودار ثبت می‌کند. این دانش صریح نه تنها به شاگرد کمک می‌کند تا مهارت‌ها را بهتر درک کند بلکه برای سایر فراگیران در آینده نیز تسهیل‌گر خواهد بود.

سپتامبر پس از یادگیری، تجربیات خود را به صورت ویدئویی و نوشتاری مکتوب نمود و در شبکه‌های اجتماعی مانند ویبو و تیک‌تاک با افراد دیگری به اشتراک گذاشته و به گسترش این هنر کمک کرده است.

۳) ترکیب Combination

ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح راه مهمی برای نوآوری دانش است که این مرحله در یکپارچگی و نوآوری مهارت‌ها منعکس می‌شود. در این مرحله، تجربه، خلاقیت اعضای تیم، پیشنهادات مخاطبان و دانش صریح جمع‌آوری می‌شود تا یک پایگاه دانش سیستماتیک تشکیل شود که دسترسی و یادگیری را آسان‌تر کند. سپتامبر ویدیوهایی تهیه کرده که اجرای آتش‌بازی آهنی را با افکت‌های بصری و موسیقی ترکیب کرده‌اند. او همچنین اطلاعات مربوط به این هنر را جمع‌آوری، تحلیل و سازماندهی کرد که با تجربیات و بینش‌های عملی خود ترکیب شده است و آن‌ها را در شبکه‌های اجتماعی منتشر کرد.

۴) درونی‌سازی Internalization

در این مرحله، دانش از طریق تمرین مداوم و مطالعه مستمر آنچه شاگرد آموخته است درونی می‌شود. سپتامبر پس از یک دوره مطالعه و تمرین‌های طولانی، توانست مهارت‌های استاد خود درونی کرده و آن‌ها را به‌طور مستقل اجرا کند. او نه تنها قادر به اجرای مستقل آتش‌بازی آهنی شد بلکه حتی خلاقیت‌ها و سبک شخصی خود را نیز در آن گنجانده است.



ادغام تکنیک آتش‌بازی آهنی با فناوری‌های نوین

فناوری‌های واقعیت مجازی VR و واقعیت افزوده AR می‌توانند به پلی بین این میراث فرهنگی ناملموس و عموم تبدیل شده و به حفظ و ترویج این هنر کمک کنند. ادغام این دو فناوری با آتش‌بازی آهنی نه تنها به روشی جذاب و کم‌سابقه برای نمایش این میراث تبدیل می‌شود بلکه علاقه و تمایل شدید مردم را به کشف میراث فرهنگی ناملموس با جذابیت منحصر به فردش برمی‌انگیزد.

کاربرد واقعیت مجازی VR

از طریق واقعیت مجازی اجرای این تکنیک می‌تواند به صورت تعاملی و واقعی شبیه‌سازی شود. افراد می‌توانند با استفاده از هدست‌های واقعیت مجازی فرایند اجرای این تکنیک را از نزدیک مشاهده کنند. این تجربه همزمان آموزشی و سرگرم‌کننده بوده و به درک عمیق‌تر این هنر کمک خواهد کرد.

کاربرد واقعیت افزوده AR

واقعیت افزوده می‌تواند نمایش‌های مجازی آتش‌بازی آهنی را در محیط واقعی ترکیب کند. این فناوری حتی می‌تواند به کاربران این امکان را بدهد که شبیه‌سازی اجرای این تکنیک را خودشان تجربه کنند.

نتیجه‌گیری

با استفاده از نظریه‌های مدیریت دانش، به‌ویژه ایجاد آرشیوهای میراث فرهنگی ناملموس، مستندسازی دانش ضمنی و ترکیب این هنر با فناوری‌های نوین، می‌توان انتقال و حفاظت از تکنیک آتش‌بازی آهنی را بهبود بخشید. این اقدامات نه تنها به توسعه پایدار این تکنیک کمک می‌کند، بلکه مدلی مؤثر برای حفاظت از سایر میراث‌های فرهنگی ناملموس ارائه می‌دهد.

منابع

Research on the inheritance and innovative strategy of Queshan Iron Fireworks Technique under the perspective of knowledge management, . realkm.com, Xinyue Zhu, 15 Jan 2025



مریم علیپور
دانشجو مدیریت دانش

چگونه سیستم مدیریت دانش به برنامه‌ریزی جانشین پروری سازمان‌ها کمک می‌کنند؟

مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند، زیرا منابع انسانی به عنوان عامل اصلی در ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند. با جذب، آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت منابع انسانی بستر لازم برای رشد و اشتراک دانش را فراهم می‌آورد. از طرفی، مدیریت دانش با تمرکز بر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری اطلاعات، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات و تخصص کارکنان به نحو احسن استفاده کنند.



این هم‌افزایی درنهایت موجب تقویت نوآوری، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود. در این مقاله، به بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت دانش در فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها پرداخته خواهد شد.

به حداکثر رساندن برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از طریق سیستم‌های مدیریت دانش

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکی از اجزای حیاتی موفقیت سازمانی است و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند این فرآیند را به میزان قابل‌توجهی افزایش دهد. یک مثال واقعی از شرکتی که به‌طور مؤثر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را از طریق سیستم‌های مدیریت دانش به حداکثر می‌رساند جنرال الکتریک است. جنرال الکتریک یک سیستم جامع مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی پیاده‌سازی کرد که مهارت‌ها، تجربیات و آرزوهای شغلی کارکنان را فهرست بندی می‌کند. این سیستم به جنرال الکتریک اجازه می‌دهد تا کارکنان با پتانسیل بالا را شناسایی کند، برنامه‌های توسعه شخصی ایجاد کند و در صورت نیاز به پر شدن پست‌های کلیدی، از جابجایی صحیح اطمینان حاصل کند. نمونه قابل‌توجه دیگر شرکت Procter &

Gamble (P&G) است که از سیستم‌های پیچیده مدیریت دانش برای ردیابی استعدادها در سراسر سازمان استفاده می‌کند. با تجزیه و تحلیل بی‌وقفه داده‌ها در مورد عملکرد و پتانسیل کارکنان، P&G می‌تواند به‌طور فعال رهبران آینده را شناسایی کند و کانال تأمین استعداد را برای نقش‌های حیاتی پرورش دهد. این مثال‌ها اهمیت ادغام سیستم‌های مدیریت دانش و منابع انسانی را در استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشان می‌دهد. توصیه‌هایی برای خوانندگانی که با موقعیت‌های مشابه مواجه می‌شوند شامل سرمایه‌گذاری در سیستم‌های کاربرپسند، به‌روزرسانی منظم داده‌های کارکنان و همسو کردن تلاش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با اهداف کلی کسب‌وکار است. بعلاوه، اتخاذ روشی مانند کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا سیستم‌های مدیریت دانش خود را با اهداف استراتژیک هماهنگ کنند و فرآیند برنامه‌ریزی جانشینی یکپارچه را تضمین کنند. با اولویت دادن به ادغام سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی در شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، سازمان‌ها می‌توانند رهبری آینده خود را تضمین کنند و موفقیت بلندمدت را به همراه داشته باشند.

قدرت مدیریت دانش در برنامه‌ریزی جانشینی یکپارچه

استفاده از مدیریت دانش برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یکپارچه در موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسیار مهم است. به عنوان نمونه جنرال الکتریک، یک شرکت چندملیتی است که به دلیل فعالیت‌های مؤثر در منابع انسانی شناخته شده است. جنرال الکتریک یک سیستم مدیریت دانش قوی ایجاد کرد که امکان انتقال یکپارچه اطلاعات و مهارت‌های حیاتی را از کارکنان خروجی به کارکنان در حال ورود به سازمان فراهم می‌کرد.

از طریق این سیستم، جنرال الکتریک موفق شد با اطمینان از انتقال صحیح رهبری، مزیت رقابتی خود را حفظ کند که منجر به تداوم و رشد پایدار در طول سال‌ها شد.

نمونه قابل‌توجه دیگر ماریوت اینترنشنال است، یک شرکت گردشگری جهانی که به دلیل استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشین پروری خود شناخته شده است. ماریوت یک سیستم مدیریت دانش منابع انسانی پیچیده را پیاده‌سازی کرد که نه تنها کارکنان با پتانسیل بالا را شناسایی می‌کرد، بلکه منابع و آموزش‌های لازم را برای آماده شدن برای نقش‌های رهبری آینده در سازمان در اختیار آن‌ها قرار می‌داد. این رویکرد منجر به نرخ موفقیت ۹۵ درصدی در ارتقای داخلی به سمت‌های مدیریتی شد که اثربخشی یک سیستم مدیریت دانش ساختاریافته را در پرورش استعدادها و تضمین انتقال یکپارچه رهبری به نمایش گذاشت.



برای سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای برنامه‌ریزی جانشین پروری خود از طریق مدیریت دانش منابع انسانی هستند، یک روش پیشنهادی، اجرای یک رویکرد مبتنی بر شایستگی است. با شناسایی شایستگی‌های کلیدی موردنیاز برای هر نقش در سازمان، تیم‌های منابع انسانی می‌توانند به طور مؤثر برنامه‌های توسعه را برای کارکنان ترسیم کنند و آن‌ها را با اهداف استراتژیک شرکت هماهنگ کنند.

علاوه بر این، استفاده از راه‌حل‌های فناوری مانند سیستم‌های مدیریت یادگیری و ابزارهای ارزیابی استعداد می‌تواند فرآیند مدیریت دانش را ساده‌سازی کند و منجر به استراتژی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کارآمدتر شود. پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر و به اشتراک‌گذاری دانش نیز برای پرورش یک کانال تأمین استعداد که می‌تواند موفقیت پایدار را در بلندمدت ایجاد کند، ضروری است.

نقش سیستم‌های مدیریت دانش در شکل‌دهی برنامه‌های جانشینی موفق

اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌ها برای اطمینان از انتقال صحیح و راحت‌تر استعدادهای و نقش‌های رهبری بسیار مهم است. شرکت IBM نمونه موفق است که اهمیت سیستم‌های مدیریت دانش را در شکل‌دهی طرح‌های جانشین‌پروری نشان می‌دهد. این شرکت از پایگاه دانش داخلی و تخصص خود برای توسعه یک برنامه جانشین‌پروری قوی استفاده کرد که کارکنان با پتانسیل بالا را برای پست‌های رهبری کلیدی شناسایی و اصلاح کرد. با استفاده از سیستم مدیریت دانش منابع انسانی، آی‌بی‌ام توانست پیشرفت جانشینان بالقوه را ردیابی و نظارت کند، فرصت‌های آموزشی و توسعه مرتبط را ارائه دهد و در نهایت از انتقال یکپارچه دانش و مهارت‌ها در زمان تغییر رهبری اطمینان حاصل کند.

نمونه واقعی دیگر از اهمیت سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ماریوت اینترنشنال است. ماریوت به دلیل رویکرد استراتژیک خود در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که شامل استفاده از فناوری و بینش‌های مبتنی بر داده از طریق سیستم مدیریت دانش منابع انسانی است، شناخته شده است. ماریوت با شناسایی فعال و توسعه رهبران آینده در سازمان، توانسته است کانال تأمین رهبری قوی را حفظ کند و رشد کسب‌وکار را هدایت کند. رویکرد سیستماتیک آن‌ها به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط سیستم‌های مدیریت دانش قوی پشتیبانی می‌شود، به موفقیت مستمر آن‌ها در مدیریت استعداد و توسعه سازمانی کمک کرده است.

برای خوانندگانی که با چالش‌های مشابهی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روبرو هستند، سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی که می‌تواند به‌طور مؤثر اطلاعات حیاتی مرتبط با استعداد، مهارت‌ها و توسعه شغلی را جمع‌آوری، ذخیره و منتشر کند، ضروری است. استفاده از ابزارهایی مانند چارچوب‌های شایستگی، نمایه‌های استعداد و سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان بالقوه بالا را شناسایی کنند، آرزوهای شغلی فردی را با اهداف سازمانی هماهنگ کنند و برنامه‌های توسعه هدفمند ایجاد کنند.

ترمیم شکاف‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با سیستم مدیریت

یکی از سازمان‌هایی که با موفقیت سیستم مدیریت دانش را در حوزه منابع انسانی به صورت مؤثر پیاده‌سازی کرده است، شرکت سیسکو سیستم است.

سیسکو یک پلتفرم مدیریت دانش قوی ساخته است که به کارمندان اجازه می‌دهد به راحتی به اطلاعات حیاتی منابع انسانی، از موارد آموزشی گرفته تا بررسی عملکرد، دسترسی داشته باشند و به اشتراک بگذارند. سیسکو همراه با یک استراتژی برنامه‌ریزی جانشین پروری قوی، توانسته است استعدادهای داخلی را شناسایی و توسعه دهد و در صورت نیاز به پر شدن موقعیت‌های کلیدی، انتقال صحیح و راحت را تضمین کند. در نتیجه، سیسکو همواره به دلیل شیوه‌های مدیریت استعداد مؤثر خود شناخته شده است و سطح بالایی از مشارکت و حفظ کارکنان را حفظ کرده است.

شرکت دیگری که در پر کردن شکاف بین سیستم‌های مدیریت دانش منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشین پروری سرآمد است، ماریوت اینترنشنال است. ماریوت از فناوری برای ایجاد یک مرکز متمرکز برای منابع انسانی استفاده کرده است که دسترسی کارکنان در همه سطوح را به برنامه‌های آموزشی و اطلاعات مرتبط آسان‌تر می‌کند. با اجرای یک رویکرد مبتنی بر داده در برنامه‌ریزی جانشین پروری، ماریوت قادر است کارکنان با پتانسیل بالا را شناسایی کند، فرصت‌های توسعه هدفمند را برای آن‌ها فراهم کند و آن‌ها را برای نقش‌های رهبری آینده در سازمان آماده کند. این رویکرد فعال نه تنها رضایت و حفظ کارکنان را بهبود بخشیده است، بلکه به شهرت ماریوت به عنوان یک کارفرمای منتخب در صنعت گردشگری نیز کمک کرده است.

منابع

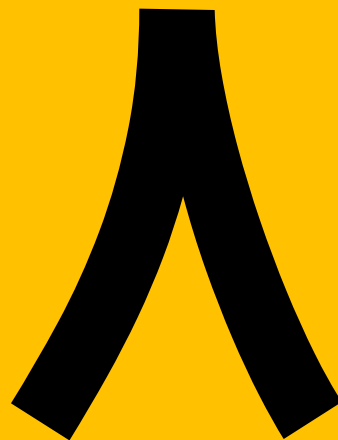
How can HR knowledge management systems aid in succession planning within organizations?, humansmart.com.mx Humansmart Editorial Team, August 28, 2024



سجاد جلیلی
کارشناس مدیریت دانش

کلیدهای یک سیستم مدیریت دانش قدرتمند

دانش دیگر صرفاً یک دارایی نیست، بلکه یک مزیت رقابتی حیاتی محسوب می‌شود. از داده‌های مشتری و تحقیقات بازار گرفته تا تخصص کارکنان و مستندات پروژه، سازمان‌ها - صرف‌نظر از اندازه‌شان - برای دستیابی به موفقیت، به مجموعه‌ای گسترده از دانش متکی هستند. با این حال، مدیریت مؤثر این دانش می‌تواند دله‌ره‌آور باشد، به‌ویژه زمانی که اندازه و پیچیدگی سازمان‌ها رشد می‌کند.



این‌ها تنها تعدادی از چالش‌هایی است که سازمان‌ها هنگام مدیریت دانش و اطلاعات با آن مواجه هستند:

- **سیلوهای اطلاعاتی:** پراکندگی دانش در بخش‌ها و سیستم‌های مختلف، دسترسی و اشتراک‌گذاری آن را دشوار می‌کند.
 - **اطلاعات منسوخ یا نادرست:** ممکن است اسناد و داده‌ها اغلب نیازمند به‌روزرسانی باشند که منجر به ضعف در تصمیم‌گیری می‌شود.
 - **جستجو و بازیابی ناکارآمد:** در برخی موارد دسترسی کارمندان برای یافتن اطلاعات موردنیاز با مشکل مواجه می‌شوند که باعث هدر رفت زمان و منابع ارزشمند خواهد شد.
- یک خط‌مشی مناسب برای مدیریت دانش می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای این فرآیندها عمل کند که دستورالعمل‌ها و رویه‌هایی را برای مدیریت مؤثر دانش ترسیم می‌کند.

سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش چیست؟

سیستم مدیریت دانش یک نرم‌افزاری کاربردی که برای پشتیبانی از ذخیره‌سازی، سازماندهی، بازیابی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در یک سازمان طراحی شده است. این به عنوان یک مخزن مرکزی برای دانش عمل می‌کند و آن را به راحتی در دسترس کارکنان قرار می‌دهد. آنچه سازمان‌ها در سیستم نرم‌افزاری مدیریت دانش ذخیره می‌کنند معمولاً شامل موارد زیر است:

- **اطلاعات مشتری:** شامل جزئیاتی درباره مشتریان، از جمله اطلاعات تماس، تاریخچه خرید، ترجیحات شخصی و بازخوردهای ارائه‌شده است. این داده‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا خدمات خود را شخصی‌سازی کنند، ارتباطات مؤثرتری برقرار کرده و استراتژی‌های بازاریابی و فروش را بهبود بخشند.
- **تحقیقات بازار:** شامل تجزیه و تحلیل روندهای صنعت، بررسی رفتار مشتریان، تحلیل رقبا و شناسایی فرصت‌های بازار است. این اطلاعات به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند، استراتژی‌های رشد را تدوین کنند و در محیط رقابتی موفق‌تر عمل کنند.
- **تخصص کارکنان:** دانش و مهارت‌های کارکنان، از جمله تجارب حرفه‌ای، توانایی‌های فنی و گواهینامه‌های تخصصی را در برمی‌گیرد. مستندسازی و اشتراک‌گذاری این دانش باعث افزایش بهره‌وری، بهبود همکاری بین تیم‌ها و حفظ سرمایه‌های فکری سازمان می‌شود.
- **مستندات پروژه:** شامل کلیه اسناد مرتبط با پروژه‌ها، مانند طرح‌های اجرایی، گزارش‌های پیشرفت، مستندات قابل تحویل و نتایج نهایی است. این مستندات نه تنها برای ارزیابی عملکرد پروژه‌های گذشته ارزشمند هستند، بلکه به عنوان منبعی برای بهینه‌سازی پروژه‌های آتی نیز استفاده می‌شوند.

○ **بهترین شیوه‌ها:** مجموعه‌ای از روش‌ها، فرآیندها و استراتژی‌های اثبات‌شده‌ای است که به سازمان کمک می‌کند وظایف را به طور کارآمدتر و با کیفیت بالاتر انجام دهد. مستندسازی و پیاده‌سازی بهترین شیوه‌ها موجب افزایش بهره‌وری، کاهش اشتباهات و بهبود نتایج کاری می‌شود.

○ **خط‌مشی‌ها و رویه‌ها:** شامل دستورالعمل‌ها و رهنمودهایی است که چارچوبی برای عملیات سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. این سیاست‌ها به حفظ هماهنگی در فرآیندها، افزایش انطباق با مقررات و استانداردها و کاهش ریسک‌های سازمانی کمک می‌کنند.

عناصر کلیدی برای مدیریت دانش موفق چیست؟

برای دستیابی به موفقیت از طریق مدیریت دانش، سازمان‌ها باید بر چندین عنصر کلیدی تمرکز کنند. نخست، ایجاد دانش از طریق تحقیق، توسعه و یادگیری مداوم، پایه و اساس پیشرفت سازمانی را تشکیل می‌دهد. سپس، ثبت و ضبط دانش با مستندسازی و ذخیره اطلاعات در قالب‌هایی ساختاریافته، مانند اسناد، ارائه‌ها و پایگاه‌های داده، اطمینان حاصل می‌کند که دانش تولیدشده از بین نمی‌رود.



در مرحله بعد، ذخیره‌سازی مؤثر دانش اهمیت دارد، به این معنا که اطلاعات باید به‌گونه‌ای سازماندهی شوند که به راحتی قابل جستجو و دسترسی باشند؛ اما صرف ذخیره‌سازی کافی نیست؛ سازمان‌ها باید بر اشتراک‌گذاری دانش نیز تمرکز کنند تا اطلاعات به‌طور مؤثر در سراسر مجموعه توزیع شود و همه کارکنان بتوانند از آن بهره ببرند. درنهایت، استفاده از دانش نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دارد، زیرا به‌کارگیری آن در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حل مسئله و نوآوری، منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

با مدیریت مؤثر هر یک از این مؤلفه‌ها، سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت‌های دانش خود را به حداکثر برسانند و مسیر موفقیت کسب‌وکار را هموار کنند.

چگونه یک چارچوب مدیریت دانش با هدف ارتقا سود کسب‌وکار ایجاد کنید؟

مرحله ۱: ایجاد و جذب دانش

شناسایی منابع: مشخص کنید که دانش در کجا قرار دارد. به‌عنوان مثال، خبرگان موضوعی و دارنده دانش ارزشمند در سازمان خود را شناسایی کنید. مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها یا گروه‌های متمرکز را برای جمع‌آوری دیدگاه‌های مشتری و شناسایی نیازها و ترجیحات آن‌ها انجام دهید. در مورد روندهای صنعت و بهترین شیوه‌ها تحقیق کنید تا از آخرین پیشرفت‌ها مطلع شوید.

آشکارسازی مستندات: اطلاعات ساختاری مانند اسناد، گزارش‌ها، ارائه‌ها و مطالعات موردی را ضبط کنید. الگوهایی برای مستندسازی انواع مختلف دانش، مانند طرح‌های پروژه، صورت‌جلسه‌ها و توضیحات فرآیند ایجاد کنید. کارکنان را تشویق کنید تا با مستند کردن تجربیات و تخصص خود، دانش خود را به اشتراک بگذارند.

حفظ ضمنی: مهارت‌ها، تجربیات و تخصص‌های ناملموس را از طریق مصاحبه و مشاهدات به دست آورید. مصاحبه با کارکنان با هدف درک مهارت‌ها و دانش منحصربه‌فرد آن‌ها انجام دهید. انجام مطالعات موردی برای مستندسازی پروژه‌ها و ابتکارات موفق روش دیگر برای حفظ دانش‌های ضمنی است.

مرحله ۲: ذخیره و سازماندهی دانش

انتخاب مخزن: یک پلتفرم مناسب مانند پایگاه دانش، سیستم مدیریت محتوا (CMS) یا ابزار همکاری را انتخاب کنید. عواملی مانند سهولت استفاده، مقیاس‌پذیری و ادغام با سیستم‌های دیگر را در نظر بگیرید.

فرا داده و برچسب‌گذاری: از اصطلاحات توصیفی برای دسته‌بندی و سازماندهی دانش به‌طوری‌که به راحتی قابل جستجو و کشف باشد، استفاده کنید. برای اطمینان از اینکه اطلاعات به راحتی قابل جستجو و کشف هستند، یک سیستم برچسب‌گذاری ثابت را پیاده‌سازی کنید.

معماری اطلاعات: ساختاری واضح و منطقی طراحی کنید که نیازها و گردش کار سازمان را منعکس کند. ایجاد یک طبقه‌بندی برای طبقه‌بندی دانش و ایجاد روابط بین مفاهیم را در نظر بگیرید.

مرحله ۳: به اشتراک‌گذاری و انتشار دانش

گروه‌های تعاملی به اشتراک‌گذاری دانش: ترویج فرهنگ همکاری و تبادل دانش از طریق جوامع، انجمن‌ها یا شبکه‌های اجتماعی. کارکنان را تشویق کنید تا در این جوامع شرکت کنند و تخصص خود را به اشتراک بگذارند.

ابزارهای همکاری اجتماعی: از ابزارهایی مانند ویکی‌ها، وبلاگ‌ها و تابلوهای گفتگو برای فعال کردن اشتراک دانش استفاده کنید. از این ابزارها می‌توان برای ایجاد و ویرایش محتوا به صورت مشترک و اظهارنظر و بحث درباره اطلاعات استفاده کرد.

پورتال‌های دانش: یک پلتفرم متمرکز برای دسترسی و به اشتراک‌گذاری دانش ایجاد کنید تا به راحتی برای همه کارمندان قابل دسترسی باشد. از پورتال‌های دانش می‌توان برای ذخیره اسناد، فایل‌ها و سایر منابع و همچنین برای جستجوی اطلاعات و ارتباط با کارشناسان استفاده کرد.



تصمیمات آگاهانه: از دانش برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده و حل مسائل پیچیده استفاده کنید. از ابزارهای تجزیه و تحلیل و گزارش برای استخراج بینش از پایگاه دانش خود و شناسایی روندها و الگوها استفاده کنید.

نوآوری: با ایجاد ارتباط کارکنان با دانش و تخصص مرتبط، خلاقیت و ایده‌های جدید را تشویق کنید. فرهنگ آزمایش و یادگیری را با فراهم کردن فرصت‌هایی برای کارکنان برای کشف ایده‌ها و مفاهیم جدید پرورش دهید.

توسعه: تعهد خود را به رشد و یادگیری کارکنان با فراهم کردن دسترسی به منابع دانش و فرصت‌های توسعه مهارت نشان دهید. برنامه‌های آموزشی، فرصت‌های مربیگری و دسترسی به دوره‌های آنلاین را برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها و دانش خود ارائه دهید.

نکات تکمیلی

برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانش کارآمد، رعایت برخی اصول ساختاری ضروری است. سازگاری یکی از عناصر کلیدی است، به این معنا که باید از قراردادهای طبقه‌بندی‌های نام‌گذاری ثابت استفاده شود تا اطلاعات به صورت یکپارچه و هماهنگ در سراسر سیستم ثبت و بازیابی شوند. علاوه بر این، سلسله‌مراتب منطقی در سازماندهی اطلاعات اهمیت دارد، زیرا به کاربران کمک می‌کند تا دانش موردنظر خود را سریع‌تر و آسان‌تر پیدا کنند.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم، دسترسی آسان به اطلاعات است. برای این منظور، سیستم باید دارای ناوبری کاربرپسند و قابلیت جستجوی پیشرفته باشد تا کاربران بتوانند به راحتی به داده‌های موردنیاز خود دسترسی داشته باشند. همچنین، برچسب‌گذاری محتوا با کلمات کلیدی مرتبط نقش مهمی در بهبود ارتباط اطلاعات دارد، زیرا این کار یافتن داده‌های مرتبط را تسهیل کرده و از دوباره‌کاری جلوگیری می‌کند.

در نهایت، به روزرسانی منظم سیستم امری ضروری است. اطلاعات قدیمی و منسوخ‌شده می‌توانند منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست شوند، بنابراین باید یک فرآیند مشخص برای بازبینی و به روزرسانی مستمر دانش سازمانی در نظر گرفته شود. با رعایت این اصول، سازمان‌ها می‌توانند یک سیستم مدیریت دانش کارآمد و پایدار ایجاد کنند که به بهبود بهره‌وری، اشتراک‌گذاری مؤثر دانش و نوآوری کمک کند.

به حداکثر رساندن تعاملات دانش با شیرپوینت

شیرپوینت یک پلتفرم قدرتمند است که می‌تواند قابلیت‌های مدیریت دانش سازمان شما را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. با استفاده از ویژگی‌های شیرپوینت، می‌توانید مخزنی متمرکز برای دانش خود ایجاد کنید که منجر به تقویت همکاری، بهبود جستجو و بازیابی می‌شود.

- **مخزن متمرکز:** شیرپوینت فضای امن و سازمان‌یافته‌ای را برای ذخیره اسناد، فایل‌ها و سایر اطلاعات ارزشمند فراهم می‌کند. شیرپوینت با ادغام اطلاعات در یک مکان واحد، دسترسی و به اشتراک‌گذاری دانش را برای کارمندان آسان‌تر می‌کند و زمان صرف شده برای جستجوی منابع مرتبط را کاهش می‌دهد.
- **ویژگی‌های همکاری:** قابلیت نویسندگی مشترک شیرپوینت به چندین کاربر اجازه می‌دهد به طور همزمان روی یک سند کار کنند، همکاری سریع را ارتقا و خطر نسخه‌های متناقض را کاهش می‌دهد. کنترل نسخه، تضمین می‌کند که تغییرات ایجادشده در اسناد به طور مؤثر ردیابی و مدیریت می‌شوند و همچنین با فراهم کردن یک مسیر حسابرسی واضح، از دست رفتن تصادفی داده‌ها را به حداقل می‌رساند.
- **جستجو و بازیابی:** قابلیت‌های قدرتمند جستجوی شیرپوینت کارمندان را قادر می‌سازد تا به سرعت و به راحتی اطلاعات موردنیاز خود را پیدا کنند. شیرپوینت با فهرست‌بندی و دسته‌بندی محتوا، به کاربران اجازه می‌دهد تا با استفاده از کلمات کلیدی، ابرداده یا حتی درخواست‌های زبان طبیعی جستجو کنند.



○ **گردش کار و اتوماسیون:** گردش کار را می‌توان برای خودکارسازی وظایف معمول و ساده کردن فرآیندهای مدیریت دانش استفاده کرد. برای مثال، گردش‌های کاری را می‌توان به‌گونه‌ای پیکربندی کرد که به‌طور خودکار اسناد را برای تأیید، راه‌اندازی اعلان‌ها یا به‌روزرسانی ابر داده‌های سند هدایت کند.

○ **ادغام با سایر ابزارها:** شیرپوینت با سایر ابزارهای مایکروسافت ۳۶۵ مانند Teams، OneDrive و Outlook ادغام می‌شود تا مدیریت دانش کارآمدتری داشته باشید. به‌عنوان مثال، کاربران می‌توانند به راحتی اسناد را از OneDrive به SharePoint به اشتراک بگذارند، همکاری بر روی اسناد در کانال‌های Teams ارتقا داده می‌شود و فهرست‌های SharePoint را با تقویم‌های Outlook ادغام کنند.

نقش هوش مصنوعی در مدیریت دانش: هوش مصنوعی می‌تواند مدیریت دانش را با بهبود قابلیت‌های جستجو و ارائه دیدگاه افزایش دهد. به‌عنوان مثال، ربات‌های گفتگوی مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند به سؤالات کارکنان پاسخ دهند و توصیه‌هایی ارائه کنند، درحالی‌که الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند الگوها و روندها را در داده‌ها شناسایی کنند.

قفل قدرت دانش را باز کنید

○ دانش مایه حیات سازمان شماست. مدیریت مؤثر دانش منجر به هدایت نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. یک چارچوب مدیریت دانش با ساختار مناسب و یک سیستم مدیریت دانش قدرتمند می‌تواند به شما کمک کند تا پتانسیل کامل دانش سازمان خود را باز کنید.

○ اجرای یک استراتژی مدیریت دانش را از امروز شروع کنید تا از مزایای بهبود بهره‌وری و نوآوری بهره‌مند شوید.

منابع

Keys to a Powerful Knowledge Management System [eleviant.com](https://www.eleviant.com), Idhaya M V, December 27, 2024



معصومه پاسبانی
کارشناس مدیریت دانش

تحلیل درس آموخته‌های پروژه با تکنیک Project Post-Mortem

۹

آیا تاکنون پروژه‌ای را به پایان رسانده‌اید و به این فکر کرده‌اید که چه اقداماتی می‌توانست بهبود یابد؟ اگر پروژه با شکست مواجه شده باشد، آیا کنجکاو هستید بدانید چه عواملی در این نتیجه نامطلوب نقش داشته‌اند؟ تحلیل درس آموخته‌های پروژه می‌تواند به یافتن پاسخ این پرسش‌ها کمک کند.



تحلیل درس آموخته‌های پروژه در مدیریت دانش چیست؟

تحلیل درس آموخته‌های پروژه با تکنیک Project Post-Mortem یک فرایند ساختاریافته در مدیریت دانش است که پس از تکمیل پروژه انجام می‌شود. هدف آن ارزیابی عملکرد پروژه، شناسایی نقاط قوت، بررسی انحرافات از برنامه و مستندسازی دانش به‌دست‌آمده برای بهبود و به‌کارگیری در پروژه‌های آینده است. تحلیل درس آموخته‌های پروژه که بسته به فرهنگ سازمانی و صنعت موردنظر با عناوینی مانند بازنگری پروژه، بازنگری پس از اقدام، رتروسپکت و یا جمع‌بندی پروژه نیز شناخته می‌شود، یک فرایند کلیدی در مدیریت دانش است. در این مقاله، راهکارهای مفیدی را ارائه می‌دهیم که می‌توانند در تدوین و اجرای یک تحلیل درس آموخته‌های مؤثر برای پروژه‌های شما مورداستفاده قرار گیرند.

اهداف کلیدی و اجزای اصلی تحلیل درس آموخته‌های پروژه

ارزیابی کلی پروژه: برای بررسی عملکرد پروژه، جمع‌آوری داده‌های کلیدی ضروری است. ارزیابی اهداف، محدوده، بودجه و زمان‌بندی پروژه مستلزم استفاده از اطلاعات مستند در برنامه‌های پروژه است. همچنین، بررسی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، معیارهای موفقیت و پذیرش می‌تواند به تیم کمک کند تا میزان تحقق اهداف پروژه و انحرافات احتمالی را شناسایی کند.

شناسایی موفقیت‌ها: پس از ارزیابی کلی عملکرد پروژه، تیم باید نقاط قوت و دستاوردهای پروژه را شناسایی و مستندسازی کند. این موارد شامل نتایج مثبت، شیوه‌های موفق و بهترین تجربی است که باید در پروژه‌های آتی حفظ و تقویت شوند.

شناسایی چالش‌ها و ناکامی‌ها: علاوه بر موفقیت‌ها، تیم باید چالش‌ها، مشکلات و شکست‌های پروژه را نیز بررسی کند. این موارد می‌توانند شامل تأخیرها، تغییرات در محدوده، مشکلات ارتباطی و سایر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد پروژه باشند. مستندسازی این چالش‌ها به تیم‌های آینده کمک می‌کند تا از تکرار این مشکلات جلوگیری کنند.

تحلیل علل ریشه‌ای چالش‌ها و ناکامی‌ها: پس از شناسایی مشکلات، ضروری است که تیم دلایل ریشه‌ای بروز این چالش‌ها را بررسی کند. درک علل اساسی مشکلات به پیشگیری از وقوع مجدد آن‌ها در پروژه‌های آینده کمک می‌کند. این تحلیل می‌تواند شکاف‌های دانشی و فرآیندی سازمان را آشکار کرده و مسیر بهبود آن‌ها را مشخص کند.

ثبت و مستندسازی درس آموخته‌ها: یکی از اهداف اصلی تحلیل درس آموخته‌های پروژه، ثبت و مستندسازی دانش به‌دست‌آمده است. اعضای تیم باید تجربیات، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را برای بهبود پروژه‌های آتی ارائه دهند. این دانش می‌تواند در بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت پروژه و ابزارهای مورداستفاده نقش مهمی ایفا کند.

تعیین اقدامات اصلاحی و بهبودهای پیشنهادی: در پایان جلسه تحلیل درس آموخته‌ها، باید فهرستی از اقدامات اصلاحی و پیشنهادهای بهبود تدوین شود.

. این موارد می‌توانند شامل تغییر در رویه‌های مدیریت پروژه، بهبود همکاری تیمی، ارتقای فرآیندهای ارتباطی و استفاده از ابزارهای مؤثرتر باشند. اختصاص مسئولیت‌های مشخص به افراد و تعیین جدول زمانی اجرای این اقدامات، به پیگیری و اجرای مؤثر آن‌ها کمک می‌کند. • تدوین مستندات کاربردی: ثبت و مستندسازی یافته‌ها، پیشنهادهای و اقدامات اصلاحی یک گام ضروری در تحلیل درس آموخته‌های پروژه است. این مستندات به‌عنوان یک مرجع ارزشمند برای پروژه‌های آینده عمل کرده و روند بهبود مستمر را تسهیل می‌کنند.

مزایای تحلیل درس آموخته‌های پروژه با تکنیک Project Post-Mortem

باوجوداینکه تمامی پروژه‌ها باید یک مرحله رسمی خاتمه داشته باشند، تحلیل درس آموخته‌ها گاهی به دلیل کمبود زمان یا اولویت‌های دیگر نادیده گرفته می‌شود. در ادامه، برخی از مزایای کلیدی این فرآیند ارائه شده است که نشان می‌دهد چرا باید در اولویت قرار گیرد:

○ **ایجاد فرصت یادگیری از اشتباهات:** شناسایی و تحلیل مشکلات و چالش‌های پروژه به تیم کمک می‌کند تا درک بهتری از دلایل شکست‌ها داشته باشد. این دانش می‌تواند نقش مؤثری در پیشگیری از مشکلات مشابه در پروژه‌های آینده ایفا کند.



○ **تقویت فرهنگ قدردانی از موفقیت‌ها:** به رسمیت شناختن و جشن گرفتن موفقیت‌های تیم پروژه، انگیزه و روحیه اعضا را افزایش می‌دهد. این امر باعث شکل‌گیری فرهنگ قدردانی و ایجاد یک الگوی عملکردی برای تیم‌های آینده می‌شود.

○ **ترویج بهبود مستمر:** تحلیل درس آموخته‌ها فرصتی برای ارزیابی کارآمدی فرآیندهای مدیریت پروژه، گردش کار و عملکرد تیم است. این فرآیند به شناسایی حوزه‌های قابل بهبود کمک کرده و امکان بهینه‌سازی و ارتقای بهره‌وری در پروژه‌های آینده را فراهم می‌کند.

○ **ارتقای همکاری و هم‌افزایی تیمی:** جلسات تحلیل درس آموخته‌ها با ایجاد فضایی برای بحث‌های شفاف و صادقانه، به اعضای تیم اجازه می‌دهد دیدگاه‌های خود را در مورد نقاط قوت و ضعف پروژه به اشتراک بگذارند. این فرآیند، فرهنگ ارتباط باز و همکاری را در تیم تقویت کرده و منجر به بهبود عملکرد تیمی در پروژه‌های آینده می‌شود.

آیا مرور درس آموخته‌های پروژه فقط برای پروژه‌های ناموفق است؟

سؤالی که ممکن است مطرح شود این است که آیا لازم است برای پروژه‌ای که با موفقیت به پایان رسیده، مرور درس آموخته‌ها انجام شود؟ آیا این فرآیند تنها مختص پروژه‌های ناموفق است؟ پاسخ ساده به این سؤال خیر است. مرور درس آموخته‌های پروژه در مدیریت پروژه مختص پروژه‌های شکست‌خورده یا ناموفق نیستند. درحالی‌که معمولاً این فرآیند با بررسی دلایل مشکلات پروژه‌ها ارتباط دارد، اهمیت آن برای پروژه‌های موفق نیز به همان اندازه است. هدف اصلی از انجام مرور درس آموخته‌ها، ارزیابی کلی عملکرد پروژه، شناسایی زمینه‌های قابل بهبود و مستندسازی دانش به دست آمده است. تمام این موارد می‌توانند به طور یکسان برای پروژه‌های موفق نیز انجام شوند. حتی اگر پروژه‌ای با موفقیت به پایان برسد، احتمالاً هنوز زمینه‌هایی برای بهبود وجود دارد که می‌تواند به تیم پروژه در یادگیری و رشد بیشتر کمک کند.

درنهایت، مرور درس آموخته‌های پروژه یک ابزار ارزشمند برای بهبود فرآیندهای مدیریت پروژه و عملکرد تیم است. این فرآیند می‌تواند فرهنگ یادگیری، بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری را در سازمان‌ها تقویت کرده و کمک کند تا اشتباهات تکرار نشوند و شیوه‌های موفق در پروژه‌های آینده به طور مداوم به کار گرفته شوند.

فرقی نمی‌کند که یک پروژه درنهایت چگونه به پایان برسد، همیشه فرصتی برای یادگیری درس آموخته‌ها از آن وجود دارد. درست است، چه پروژه شما یک موفقیت بزرگ باشد و چه نتواند تمام اهدافش را محقق کند، شما و تیمتان می‌توانید آنچه رخ داده را مرور کنید تا تغییراتی ایجاد کنید که در پروژه‌های آینده برایتان سودمند باشد.

بیا بید نگاهی دقیق‌تر به جلسات پس از اتمام پروژه و ارزش استفاده از الگوی درس آموخته‌های پروژه ببیندازیم.

در چه زمانی از Post Mortem استفاده کنیم؟

جلسه پس از اتمام پروژه (Post Mortem) جلسه‌ای است که پس از تکمیل پروژه با تیم خود برگزار می‌کنید. در این جلسه، چالش‌ها و موانعی را که تیم شما با آن‌ها مواجه شده بررسی می‌کنید، اما در عین حال به اهدافی که باهم محقق کرده‌اید نیز توجه دارید—به همین دلیل است که به این جلسه، جلسه درس آموخته‌ها نیز گفته می‌شود!

اشتباهات اجتناب‌ناپذیرند و پروژه‌ها همیشه مطابق با انتظارات پیش نمی‌روند؛ اما نکته مثبت اینجاست که صرف نظر از مشکلاتی که با آن‌ها روبه‌رو شده‌اید، می‌توانید از آن‌ها بیاموزید و فرآیندهای خود را برای پروژه‌های آینده بهبود دهید. بدون مرور نقاط قوت و ضعف، نمی‌توانید از تجربیات خود برای بهبود عملکرد آینده بهره ببرید.

نمونه‌هایی از درس آموخته‌های پروژه حاصل از تکنیک Post Mortem

آنچه از هر پروژه می‌آموزید ممکن است به میزان زیادی متفاوت باشد. در هر صورت، هدف اصلی این است که روش‌های مدیریت پروژه و رهبری تیم خود را بهبود دهید.



نمونه‌های درس آموخته‌های مثبت

- تیم شما از سطح حمایتی که ارائه دادید قدردانی کرد و ابزارهای موردنیاز خود را در اختیار داشت.
- شما سیستم پاداشی ایجاد کردید که اعضای تیم را به عملکرد بهتر ترغیب کرد.
- انتظارات شما شفاف بود و هر عضو تیم دقیقاً می‌دانست که چه وظایفی دارد و چه زمانی باید آن‌ها را انجام دهد.
- اعضای کم‌تجربه تیم احساس حمایت کامل داشتند و می‌توانستند به راحتی از متخصصان تیم کمک بگیرند.

نمونه‌های درس آموخته‌های شکست در مدیریت پروژه

- تیم شما احساس کرد که به اندازه کافی در دسترس نبودید و از این رو، پشتیبانی لازم را دریافت نکرد.
- اعضای تیم در همکاری با یکدیگر با چالش‌هایی مواجه شدند.
- برخی از اعضای تیم وظایفی را بر عهده گرفتند که متناسب با مهارت‌هایشان نبود و در نتیجه، تخصیص وظایف به درستی انجام نشد.
- جدول زمانی پروژه به خوبی تنظیم نشده بود یا اعضای تیم نسبت به زمان تحویل نقاط عطف پروژه آگاهی کافی نداشتند.

چگونه یک جلسه درس آموخته‌های پروژه را برگزار کنیم؟

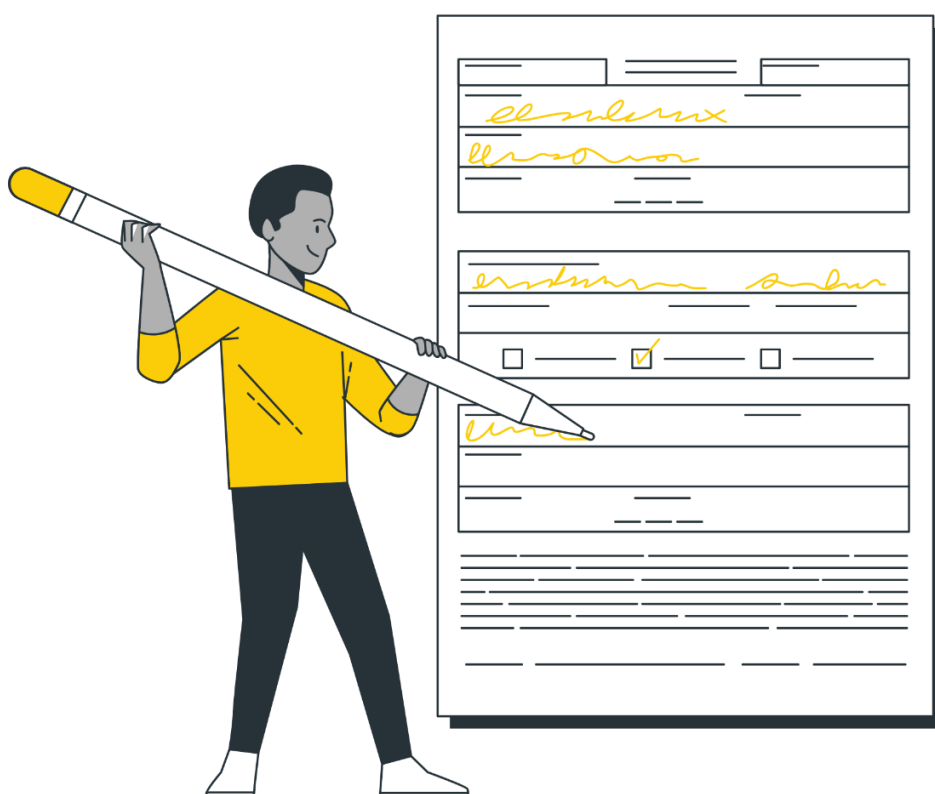
برگزاری یک جلسه غیررسمی می‌تواند راهی عالی برای دریافت بازخورد از همه اعضای تیم باشد، زیرا در این شرایط، افراد احساس راحتی بیشتری می‌کنند و می‌توانند صادقانه نظرات خود را بیان کنند. برای شروع جلسه، می‌توانید ابتدا بازخورد خود را با تیم به اشتراک بگذارید تا فضایی ایجاد کنید که در آن همه افراد احساس راحتی کنند و بتوانند آزادانه نظرات خود را بیان کنند. همچنین، اگر پیش از جلسه یک نظرسنجی یا پرسشنامه ارسال کرده‌اید، می‌توانید از آن برای آغاز بحث استفاده کنید.

در این جلسه، از همه اعضای تیم درباره دیدگاه‌شان نسبت به پروژه بپرسید؛ اینکه چه جنبه‌هایی از پروژه را دوست داشتند و چه جنبه‌هایی نیاز به بهبود دارد. اگر تعداد شرکت‌کنندگان در جلسه کم باشد، می‌توانید به صورت فردی از آن‌ها سؤال کنید. اما اگر تعداد افراد زیاد است و می‌خواهید همه فرصت اظهارنظر داشته باشند، بهتر است آن‌ها را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.

شناسایی، مستندسازی، تحلیل، ذخیره و بازایی

در طول جلسه پس از اتمام پروژه، شما درس آموخته‌ها و شرایطی که منجر به آن‌ها شده را شناسایی، تحلیل و سازمان‌دهی می‌کنید.

با استفاده از یک روش مناسب، می‌توانید این بازخوردها را در یک پایگاه داده ذخیره کنید تا در صورت نیاز، به‌سادگی به آن‌ها دسترسی داشته باشید. به این ترتیب، پیش از آغاز پروژه بعدی، می‌توانید درس آموخته‌های پروژه‌های گذشته را بازیابی و مرور کنید تا از تکرار اشتباهات جلوگیری کرده و برنامه‌ای تدوین کنید که به موفقیت بیشتر شما کمک کند. می‌توانید مجموعه‌ای از جملات را آماده کنید و از اعضای تیم بخواهید نظرات خود را در مقیاسی از ۱ تا ۵ (۱ به معنای "کاملاً موافق" و ۵ به معنای "کاملاً مخالف") ارائه دهند. همچنین می‌توانید از یک فایل اکسل استفاده کرده و چند ستون ایجاد کنید که در آن‌ها اعضای تیم بازخورد خود را در مورد نقاط قوت، چالش‌های پروژه و درس آموخته‌هایشان ثبت کنند.



راه دیگر این است که حوزه‌های خاصی که می‌خواهید تیم روی آن‌ها تمرکز کند را فهرست کنید. سپس، اعضای تیم می‌توانند مشکلاتی را که تجربه کرده‌اند، دلایل وقوع آن‌ها، تأثیرشان بر پروژه و راهکارهای پیشنهادی برای پروژه‌های آینده را به اشتراک بگذارند. الگوی درس آموخته‌های پروژه می‌تواند موضوعات مختلفی را پوشش دهد، از جمله:

- برنامه‌ریزی، اجرا و نتایج پروژه
- دامنه، بودجه و تخصیص وظایف
- مدیریت کیفیت
- مدیریت ریسک

جلسات پس از اتمام پروژه مزایای بسیاری دارند. دانستن چگونگی برگزاری این جلسات برای جمع‌آوری و تحلیل درس آموخته‌ها، اولین گام است. پس از آن، می‌توانید دانش ارزشمندی به دست آورید که به شما در بهبود فرآیندها و اجرای مؤثرتر پروژه‌ها کمک خواهد کرد.

مرور پیش از پروژه در برابر مرور پس از پروژه

درحالی‌که جلسه مرور پس از پروژه بر بررسی گذشته و ارزیابی کلی پروژه متمرکز است، مرور پیش از پروژه (Project Premortem) رویکردی آینده‌نگرانه دارد. این روش پیشگیرانه شامل شناسایی و پیش‌بینی مشکلات احتمالی قبل از آغاز پروژه است. تحلیل ریسک در این مرحله می‌تواند مزایای متعددی داشته باشد؛ از افزایش حساسیت تیم‌ها و مدیران پروژه نسبت به ریسک‌های بالقوه تا پیشگیری از وقوع آن‌ها. بااین‌حال، برگزاری یک جلسه مرور پیش از پروژه به معنای نادیده گرفتن بازنگری پس از تکمیل پروژه نیست. مرور پس از پروژه، چه در موفقیت و چه در شکست، یکی از ابزارهای کلیدی برای مدیریت دانش و بهبود مستمر در مدیریت پروژه است.

چالش‌های برگزاری جلسات مرور پس از پروژه

بر اساس تحقیقات، حدود ۲۰٪ از شرکت‌های IT جلسات مرور پس از پروژه را برگزار نمی‌کنند، درحالی‌که بیش از ۵۰٪ از آن‌ها، این جلسات را در کمتر از نیمی از پروژه‌های خود برگزار می‌کنند. مدیران برای این موضوع دلایلی مانند عدم دسترسی به افراد کلیدی، کمبود نیروی متخصص برای تحلیل مناسب، نبود معیارهای تعریف‌شده، کمبود زمان به دلیل پروژه‌های دیگر و غیره را مطرح کرده‌اند.

بااین‌حال، اهمیت برگزاری این جلسات را نباید نادیده گرفت. این جلسات نه تنها به تحلیل پروژه‌های پیچیده با اجزای متحرک متعدد کمک می‌کنند، بلکه برای شرکت‌های کوچک و متوسط که منابع محدودی برای مدیریت دانش دارند نیز ابزاری ارزشمند محسوب می‌شوند. با غلبه بر این چالش‌ها، تیم‌ها می‌توانند بهبود مستمر را تضمین کرده و به موفقیت بیشتر در مدیریت پروژه‌ها و عملکرد سازمانی دست یابند.

نقش سفیر دانش در برگزاری جلسه مرور پروژه Post Mortem

برگزاری جلسه مرور پس از پروژه شامل تنظیم دستور جلسه، تعیین یک یا چند تسهیل‌گر و تعیین قوانین جلسه برای ایجاد یک چارچوب منظم برای بحث است. دستور جلسه می‌تواند یک هدف خاص مانند "شناسایی فرصت‌های بهبود" یا "توسعه توصیه‌هایی برای پایبندی بهتر به برنامه پروژه" داشته باشد. همچنین می‌تواند کلی‌تر باشد و یک مرور جامع از برنامه‌ریزی و اجرای پروژه را در برگیرد. درهرصورت، باید انتظارات از جلسه را از قبل مشخص کرد تا بحث سازنده بماند. یک تسهیل‌گر خوب نقش مهمی در سازمان‌دهی و هدایت بحث دارد. این شخص می‌تواند یکی از کارکنان شرکت یا یک فرد خارجی باشد. هر دو روش مزایای خود را دارند:

- یک تسهیلگر داخلی با جزئیات پروژه آشنایی بیشتری دارد.
 - یک تسهیلگر خارجی می‌تواند بی‌طرف‌تر و عینی‌تر عمل کند.
- همچنین، تعیین یک نویسنده‌ی جلسه (Note taker) می‌تواند به تمرکز بیشتر تسهیلگر روی هدایت جلسه کمک کند. ساختار جلسه می‌تواند به روش‌های مختلفی تنظیم شود، از جمله:
- مصاحبه نیمه ساختاریافته
 - بحث گروهی هدایت‌شده
 - جمع‌آوری نظرات به صورت یادداشت‌هایی شامل تجربه‌های مثبت و منفی پروژه
- انتخاب روش مناسب به ترکیب شرکت‌کنندگان و ترجیحات آن‌ها بستگی دارد تا ارتباطات باز و بازخورد صادقانه را تسهیل کند.



۵ نکته برای برگزاری موفق جلسات Post Mortem و پرهیز از اشتباهات رایج

- پس از تعیین ساختار کلی جلسه، رعایت این اصول به موفقیت جلسه کمک می‌کند:
- اولویت‌بندی موضوعات مهم: رهبر جلسه باید بر روی سؤالات کلیدی برای تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی، اجرا و نتایج پروژه تمرکز کند. برخی از این سؤالات عبارت‌اند از:
- **برنامه‌ریزی:** آیا پروژه مطابق برنامه زمانی و بودجه تعیین‌شده پیش رفت؟ آیا اهداف و نقاط عطف پروژه به وضوح مشخص شده بودند؟
 - **اجرا:** آیا تیم به طور مؤثر همکاری کرد؟ آیا منابع به درستی تخصیص یافتند؟ آیا پروژه در زمان مقرر و در چارچوب بودجه تکمیل شد؟
 - **نتایج:** آیا پروژه به اهداف خود دست یافت؟ چه تأثیری بر مشتری، تیم و سازمان داشت؟

- **توجه به جنبه‌های مثبت پروژه:** در بسیاری از جلسات مرور، گفتگوها بیشتر بر مشکلات و چالش‌ها متمرکز می‌شوند، اما برای ایجاد راه‌حل‌های عملی، باید جنبه‌های موفقیت‌آمیز نیز برجسته شوند. به جای تمرکز بر اشتباهات، تلاش کنید استراتژی‌های موفق را تحلیل کنید و چگونگی تکرار آن‌ها در پروژه‌های آینده را بررسی نمایید.
- **مشارکت آزاد همه ذینفعان:** جلسه باید برای همه ذینفعان پروژه باز باشد. همچنین، کارکنانی که به‌طور غیرمستقیم در پروژه نقش داشته‌اند نیز می‌توانند در جلسات جداگانه بازخورد خود را ارائه دهند تا بحث جلسه اصلی متمرکز و سازنده باقی بماند. ایجاد یک فضای ایمن و غیر تهدیدکننده ضروری است تا شرکت‌کنندگان بتوانند بدون ترس از انتقاد یا عواقب منفی، نظرات خود را بیان کنند.
- **پرهیز از مقصر جلوه دادن افراد:** یک جلسه مرور موفق نباید بر سرزنش افراد تمرکز کند، بلکه باید بر بازخورد سازنده و یادگیری تأکید داشته باشد. چرا افراد نباید تنبیه شوند؟ زیرا اگر مهندسی بداند که بابت اشتباهش تنبیه خواهد شد، انگیزه‌ای برای ارائه جزئیات کلیدی در مورد شکست نخواهد داشت. این عدم درک از چگونگی وقوع حادثه، احتمال تکرار آن را افزایش می‌دهد. این روش به تجزیه و تحلیل عینی‌تر کمک می‌کند و فضای مناسب‌تری برای اشتراک‌گذاری تجربیات ایجاد می‌کند.
- **مستندسازی جلسه:** نتایج جلسه باید در گزارش مرور پس از پروژه مستند شوند. این گزارش می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
 - شرح پروژه، شامل برنامه اولیه، روش‌های اجرا، جدول زمانی و بودجه
 - مشکلات و موفقیت‌های اصلی، همراه با دلایل و توضیحات آن‌ها
 - یادداشت‌های جلسه برای مرور مجدد بحث‌ها و بهبود جلسات آینده
- گزارش باید با همه ذینفعان مربوطه به اشتراک گذاشته شود تا از آن برای بهبود فرآیندهای آتی استفاده شود. همچنین، این مستندات می‌توانند در تحلیل داده‌های تاریخی و بین پروژه‌ای مورد استفاده قرار گیرند، مانند تحلیل سودآوری مشتریان.
- یک جلسه Post Mortem، منبعی ارزشمند برای شناسایی عوامل موفقیت و شکست پروژه است. این جلسات به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با استفاده از داده‌های قابل‌اعتماد از منابع مختلف، بهبود مستمر در فرآیندهای خود ایجاد کنند.

منابع

Lessons Learned & Project Post Mortems: Learn From Experience , rmcls.com, Cate Curry , Jul 14, 2021



زهرا صدري
کارشناس مدیریت دانش

نقش انگیزش درونی در جلب مشارکت کارکنان در فرایند مدیریت دانش

در سال‌های اخیر دانش به‌عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌ها شناخته شده است و مدیریت دانش که شامل فرایندهای ایجاد، اشتراک‌گذاری و استفاده مؤثر از دانش است، نقشی حیاتی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کند. با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به مشارکت فعالانه کارکنان بستگی دارد؛ مشارکتی که ریشه در انگیزش درونی آن‌ها دارد.



انگیزش درونی به تمایل ذاتی فرد برای انجام فعالیت‌ها به دلیل علاقه و رضایت شخصی اشاره دارد، نه به خاطر پاداش‌های خارجی. کارکنانی که دارای انگیزش درونی بالایی هستند، به‌طور طبیعی به دنبال یادگیری، بهبود مهارت‌ها و اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران هستند. این نوع انگیزش می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر تعهد فردی کارکنان نسبت به وظایفشان و درنهایت بر ارتقای کلی سازمان داشته باشد.

در فرآیند پیاده‌سازی سیستم‌های جدیدی مانند مدیریت دانش در سازمان‌ها، طبیعی است که همه‌ی کارکنان در ابتدا همراه نباشند. بر اساس گزارش مؤسسه گالوپ، تنها ۲۳٪ از کارکنان در سطح جهانی به‌طور کامل با کار خود درگیر هستند، درحالی‌که ۵۹٪ منفعل بوده و ۱۸٪ نیز به‌طور فعال از مشارکت خودداری می‌کنند. این وضعیت را می‌توان به فرآیند روشن کردن منقل آتش تشبیه کرد: در ابتدا، تعدادی از زغال‌ها سریع‌تر مشتعل می‌شوند و سپس با انتقال حرارت به سایر زغال‌ها، کل منقل روشن می‌شود؛ بنابراین، طبیعی است که در آغاز، همه‌ی کارکنان با انگیزه و همراه نباشند؛ اما با گذشت زمان و با تأثیرگذاری افراد پیشگام، مشارکت دیگران نیز افزایش می‌یابد. به‌عنوان مثال، شرکت‌هایی مانند گوگل با ایجاد فرهنگی که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند، توانسته‌اند انگیزه درونی کارکنان خود را افزایش داده و آن‌ها را به مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش ترغیب کنند. درنتیجه، درک این نکته که عدم همراهی اولیه‌ی همه‌ی کارکنان در پیاده‌سازی فرآیندهای جدید امری طبیعی است، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با تمرکز بر تقویت انگیزه درونی، مشارکت و تعهد کارکنان را در بلندمدت افزایش دهند. همچنین، درک و تقویت انگیزش درونی در کارکنان می‌تواند به‌عنوان راهکاری مؤثر برای بهبود فرآیندهای مدیریت دانش و دستیابی به تعهد فردی و ارتقای سازمانی موردتوجه قرار گیرد. در این مقاله، به بررسی نقش انگیزش درونی در جلب مشارکت کارکنان در فرایند مدیریت دانش پرداخته و تأثیر آن را از تعهد فردی تا ارتقای سازمانی مورد تحلیل قرار می‌دهیم.

انگیزش درونی؛ گنجینه‌ای درون‌زا

انگیزش درونی همانند چشمه‌ای جوشان از درون فرد می‌جوشد و او را به سمت انجام وظایف با علاقه و اشتیاق سوق می‌دهد. این نوع انگیزش، برخلاف انگیزش بیرونی که مبتنی بر پاداش‌ها و تشویق‌های خارجی است، از تمایلات و علاقه‌های ذاتی فرد نشأت می‌گیرد. مطالعات نشان داده‌اند که انگیزش درونی تأثیر مستقیمی بر انتقال دانش در سازمان‌ها دارد و این نوع انگیزش می‌تواند به افزایش خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری در محیط کار منجر شود.

نقش انگیزش درونی در مدیریت دانش؛ سفری از درون به بیرون

انگیزش درونی از درون فرد نشأت می‌گیرد و توسط علاقه شخصی، کنجکاوی یا لذت بردن از یک وظیفه تحریک می‌شود..

برخلاف انگیزش بیرونی که به پاداش‌ها یا فشارهای خارجی متکی است، کارکنانی که دارای انگیزش درونی هستند، به دلیل رضایت ذاتی از کار خود، در فعالیت‌ها شرکت می‌کنند. این انگیزش داخلی در زمینه مدیریت دانش بسیار مهم است، زیرا کارکنانی که از کار خود لذت می‌برند، بدون نیاز به مشوق‌های خارجی، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. همچنین مدیریت دانش نیازمند مشارکت فعالانه کارکنان در به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است. تحقیقات نشان می‌دهد که انگیزش درونی می‌تواند نقش مهمی در تشویق کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش داشته باشد. به‌عنوان مثال، در مطالعات انجام شده، مشخص شده که انگیزه‌های درونی مانند خودکارآمدی و رضایت شخصی، قصد اشتراک‌گذاری دانش را در کارکنان افزایش می‌دهد و از این طریق باعث می‌شود آن‌ها انگیزه بیشتری برای انتقال دانش و تجربیات خود به همکاران داشته باشند. برای موفقیت در ابتکارات مدیریت دانش، لازم است که کارکنان مایل به ارائه بینش‌ها و تخصص‌های خود باشند. انگیزش درونی به عنوان یک کاتالیزور در این فرآیند عمل می‌کند، زیرا کارکنانی که از کار خود رضایت شخصی دارند، بیشتر تمایل به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری با دیگران دارند.



تحقیقات نشان می‌دهد که انگیزش درونی به‌طور قابل‌توجهی بر رفتارهای اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارد. تجربیات متخصصان حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که کنجکاوی، به عنوان یکی از مؤلفه‌های انگیزش درونی، اغلب منجر به خلاقیت و یادگیری می‌شود که برای مدیریت دانش مؤثر ضروری است.

رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود؛ پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز سفری است که نیازمند گام‌های مستمر و مداوم است. در این مسیر، انگیزش درونی نقش موتور محرک را ایفا می‌کند.

راهکارهایی برای تقویت انگیزش درونی در سازمان

برای تقویت انگیزش درونی در کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند: ایجاد محیط کاری حمایتی: فراهم کردن محیطی که در آن کارکنان احساس حمایت و ارزشمندی کنند، می‌تواند به افزایش انگیزش درونی منجر شود.

○ **تفویض اختیار و استقلال در کار:** دادن استقلال به کارکنان در انجام وظایف و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند احساس خودکارآمدی و انگیزش درونی را تقویت کند.

○ **تشویق به یادگیری و توسعه فردی:** فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌تواند انگیزش درونی را افزایش دهد.

○ **تقدیر و تشکر از تلاش‌ها:** قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان می‌تواند احساس ارزشمندی و انگیزش درونی را تقویت کند.

تأثیر انگیزش درونی بر تعهد فردی بنای مستحکم سازمان

«خشت اول چون نهد معمار کج تا ثریا می‌رود دیوار کج»؛ تعهد فردی همان خشت اول در بنای سازمان است. انگیزش درونی، تعهد عاطفی را در کارکنان تقویت می‌کند و آن‌ها را به مشارکت فعال در فرایندهای سازمانی ترغیب می‌نماید. انگیزش درونی می‌تواند به افزایش تعهد فردی کارکنان نسبت به وظایف و مسئولیت‌هایشان منجر شود. کارکنانی که دارای انگیزش درونی هستند، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و بهبود فرایندها دارند. این تعهد فردی می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.

استراتژی‌هایی برای تقویت انگیزش درونی در مدیریت دانش

سازمان‌ها می‌توانند چندین استراتژی را برای پرورش انگیزش درونی در میان کارکنان پیاده‌سازی کنند: افزایش انگیزش درونی کارکنان برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان‌ها حیاتی است. هنگامی که کارکنان به صورت درونی انگیزه‌مند باشند، تمایل بیشتری به مشارکت فعال در فرایندهای مدیریت دانش، مانند به اشتراک‌گذاری بینش‌ها، همکاری با همکاران و مشارکت در پایگاه دانش سازمان خواهند داشت. در ادامه، چندین استراتژی برای تقویت انگیزش درونی در مدیریت دانش ارائه می‌شود:

۱. تقویت خودمختاری

اعطای آزادی به کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارشان می‌تواند حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را افزایش دهد.

این خودمختاری آن‌ها را تشویق می‌کند تا به صورت عمیق‌تری در فعالیت‌های مدیریت دانش مشارکت کنند. به عنوان مثال، اجازه دادن به کارکنان برای انتخاب روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده در به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند منجر به افزایش مشارکت و نوآوری شود.

۲. ترویج تسلط

فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و بهبود مهارت‌های کارکنان، نیاز درونی آن‌ها به شایستگی را ارضا می‌کند. ارائه برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌ها و ابتکارات یادگیری مستمر به کارکنان امکان می‌دهد تا در زمینه‌های خود به تسلط برسند و انگیزه آن‌ها برای به اشتراک‌گذاری تخصصشان در سازمان افزایش یابد.



۳. پرورش هدفمندی

کمک به کارکنان در درک اهمیت مشارکت‌هایشان در اهداف سازمان می‌تواند حس هدفمندی را در آن‌ها تقویت کند. هنگامی که کارکنان می‌بینند چگونه به اشتراک‌گذاری دانش آن‌ها بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد، احتمال بیشتری دارد که در شیوه‌های مدیریت دانش مشارکت کنند. ارتباط مأموریت و ارزش‌های کلی سازمان می‌تواند این حس هدفمندی را تقویت کند.

۴. تشویق همکاری و ارتباط

ایجاد محیطی تعاملی که در آن کارکنان با همکاران خود ارتباط برقرار کنند، می‌تواند انگیزش درونی را افزایش دهد. تشویق به کار تیمی و ارتباطات باز، حس تعلق را تقویت می‌کند و کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب می‌کند. پیاده‌سازی پلتفرم‌های تعاملی و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند این ارتباطات را تسهیل کند.

۵. قدردانی و تقدیر از مشارکت‌ها

شناخت عمومی از تلاش‌های کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند حس موفقیت آن‌ها را افزایش داده و دیگران را به مشارکت ترغیب کند. قدردانی از مشارکت‌های فردی و تیمی از طریق جوایز، تقدیر در جلسات یا مقالات ویژه در خبرنامه‌های شرکت می‌تواند رفتار مثبت را تقویت کند.

۶. طراحی پلتفرم‌های جذاب برای به اشتراک‌گذاری دانش

توسعه سیستم‌های مدیریت دانش کاربرپسند و جذاب می‌تواند به اشتراک‌گذاری دانش را جذاب‌تر کند. گنجاندن عناصر بازی‌سازی، مانند تابلوهای امتیازات، نشان‌ها و چالش‌ها، می‌تواند با بهره‌گیری از لذت ذاتی فعالیت، مشارکت را افزایش دهد.

۷. ارائه بازخورد سازنده

ارائه بازخورد سازنده به کارکنان کمک می‌کند تا تأثیر مشارکت‌های خود و زمینه‌های بهبود را درک کنند. این چرخه بازخورد می‌تواند انگیزش درونی آن‌ها را برای تسلط بر وظایفشان و ادامه به اشتراک‌گذاری دانش افزایش دهد. بررسی‌های منظم و جلسات کوچینگ می‌تواند این فرآیند را تسهیل کند.

۸. بهره‌گیری از اثر شاگرد

تشویق کارکنان به آموزش دیگران می‌تواند درک و انگیزش آن‌ها را افزایش دهد. این پدیده، معروف به "اثر شاگرد"، نشان می‌دهد که افراد هنگام آموزش مطالب به دیگران، مؤثرتر یاد می‌گیرند. ایجاد برنامه‌های مربیگری یا فرصت‌هایی برای ارائه دانش توسط کارکنان می‌تواند از این اثر بهره‌برداری کند.

با اجرای این استراتژی‌ها، سازمان‌ها می‌توانند محیطی ایجاد کنند که انگیزش درونی را پرورش داده و به شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر و پایدار منجر شود.

نتیجه‌گیری

«گر صبر کنی ز غوره حلوا سازی»؛ با صبر و تقویت انگیزش درونی کارکنان، می‌توان به نتایج شیرینی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دست یافت. تعهد فردی و ارتقای سازمانی، دو روی سکه‌ای هستند که با انگیزش درونی ضرب می‌شوند. انگیزه درونی یک عامل مهم در تشویق مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش است. با ایجاد محیطی که از استقلال، تسلط، هدف و شناخت حمایت می‌کند، سازمان‌ها می‌توانند تعهد فردی را افزایش داده و موفقیت جمعی را به پیش ببرند. تجارب شرکت‌های پیشرو نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر روی انگیزه‌های درونی منجر به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش، نوآوری و رشد سازمانی پایدار می‌شود.





مدیریت دانش چه کمکی به واحد بایگانی سازمان‌ها می‌کند؟

یکی از دغدغه‌های همیشگی من به عنوان دانشجوی رشته مدیریت اطلاعات، مسئله نابودی آرشیوها و کتاب‌هاست؛ زیرا این امر به معنای از دست دادن ذخیره‌ای ارزشمند از دانش و تجربیات انسانی است. با این مقدمه، شما را دعوت می‌کنم به بررسی این بحث جذاب در حوزه نقش آرشیوی فرآیندهای مدیریت دانش.



ضرورت وجود بایگانی

در بسیاری از سازمان‌ها یا شرکت‌ها، کار بایگانی معمولاً به عنوان امری حاشیه‌ای، خسته‌کننده و کم‌اهمیت شناخته می‌شود. با این حال، بایگانی‌ها نقش حیاتی در حفظ و نگهداری میراث سازمانی ایفا می‌کنند. سوابق و مستندات سازمانی، نه تنها به عنوان سندی از فعالیت‌های گذشته، بلکه به عنوان ابزاری برای تحلیل و پیش‌بینی آینده نیز اهمیت دارند. با استفاده از بایگانی‌ها، می‌توان روند رشد و توسعه یک سازمان را پیگیری کرد، به درک عمیقی از گذشته آن دست یافت و برای جهت‌دهی به آینده آن تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرد.

با وارد کردن اصول و شیوه‌های بایگانی، می‌توان این اسناد را به شیوه‌ای سازمان‌دهی شده و مرتبط‌تر مدیریت کرد. این رویکرد کمک می‌کند تا کارهای تکراری کاهش یابند و فعالیت‌های غیرضروری به حداقل برسند که در نتیجه موجب بهبود تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی رویه‌ها می‌شود؛ اما برای دستیابی به این هدف، موانع متعددی وجود دارد.

اگرچه بسیاری از سازمان‌ها سیستم‌های آرشیوی الکترونیکی خود را توسعه داده‌اند، اما این سیستم‌ها به عنوان زیرساخت‌های اصلی مخازن دانش شناخته می‌شوند و اغلب تنها برای مقاصد تجاری خاصی مانند جمع‌آوری، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات طراحی شده‌اند. این در حالی است که این سیستم‌ها قادر به پوشش دادن دامنه وسیع‌تری از مدیریت دانش نیستند. در نتیجه، پتانسیل واقعی بایگانی‌ها به طور کامل بهره‌برداری نمی‌شود. با ادغام شیوه‌های مدیریت دانش، آرشیوها می‌توانند از سیستم‌های ساده ذخیره‌سازی اطلاعات به مخازن قدرتمند دانش تبدیل شوند که به تصمیم‌گیری استراتژیک، نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان‌ها کمک می‌کنند.

آرشیوها بخشی از سلسله مراتب داده، اطلاعات، دانش و خرد هستند. هدف نهایی این فرآیند، حرکت از داده‌های پایه به سطوح بالاتر دانش است. با ادغام فرآیندهای بایگانی در چرخه دانش، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات ذخیره‌شده را به دانش تبدیل کنند و امکان تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی‌شده و پیش‌بینی‌شده بهتری را فراهم آورند.

با توجه به عواملی مانند سوابق محرمانه و احتمال نشت اطلاعات، آرشیوها معمولاً در سیستم‌های جداگانه‌ای عمل می‌کنند که باعث می‌شود اشتراک‌گذاری اطلاعات محدود شود. مدیریت دانش رویکردی مشارکتی‌تر را ترویج می‌کند و به بایگانی‌ها این امکان را می‌دهد که به اطلاعات ذخیره‌شده دسترسی پیدا کرده، آن‌ها را به اشتراک بگذارند و از آن‌ها یاد بگیرند؛ اطلاعاتی که ممکن است بیشتر دسترسی به آن‌ها دشوار یا غیرقابل استفاده بوده باشد.

موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش

اگرچه مدیریت دانش مزایای چشمگیری دارد، اما در فرایند عملیاتی سازی آن، موانع زیادی

باید برطرف شوند. سازمان‌ها باید با این موانع مقابله کنند تا به یکپارچگی و هم‌افزایی مطلوبی دست یابند.

○ **دشواری انتقال دانش ضمنی به دانش آشکار:** دانش ضمنی مبتنی بر تجربیات، تفکر و مهارت‌های فردی است که اغلب به صورت شهودی و بینشی ظاهر می‌شود. این نوع دانش به سادگی قابل‌آموزش یا بیان نیست. در فرآیندهای بایگانی، دانش ضمنی معمولاً شامل درک آرشیودار از موقعیت‌های خاص، فرآیندهای عملیاتی یا قضاوت‌هایی است که طی زمان جمع‌آوری شده‌اند. انتقال این نوع دانش به صورت مکتوب یا در قالب‌های دیگر، معمولاً دشوار است. به‌عنوان مثال، هنگام استخراج محتویات بایگانی شفاهی، مواد متعددی وجود دارد که باید موردبررسی قرار گیرند و برخی از آرشیوهای شفاهی نیز ممکن است دارای لهجه باشند، آرشیویست‌های تازه نفس ممکن است ندانند از کجا شروع کنند! درحالی‌که آرشیویست‌های مجرب با دانش ضمنی با ساختار این سوابق آشنا هستند و مجموعه مهارت‌های خود را توسعه داده‌اند. آن‌ها حس شهودی از محتوای متنی آرشیوها، زمینه تاریخی، سیاست‌های مربوطه و فرآیندهای عملیاتی داخلی سازمان دارند. بااین‌حال، مهارت‌ها در مغز آن‌ها ریشه دارد و آموزش و انتقال آن را دشوار می‌کند.



○ **از دست دادن دانش در طول زمان:** فرسایش دانش از طریق بازنشستگی، استعفا، اخراج یا مرگ منجر به از دست دادن دانش ارزشمند می‌شود. از بین رفتن دانش در کارهای آرشیوی نیز بیشتر محسوس است. با خروج کارشناسان بایگانی باتجربه، انتقال دانش ضمنی دشوار است، کارشناسان جدید در ابتدا دانش عملی از کار بایگانی ندارند و نیاز به صرف زمان زیادی برای یادگیری دارند که منجر به ناکارآمدی و تأثیر منفی بر یکپارچگی مجموعه آرشیوی می‌شود. بدون استراتژی‌های مؤثر مدیریت دانش برای حفظ و انتقال دانش، سازمان‌ها در معرض خطر از دست دادن بینش‌های حیاتی هستند که بازسازی آن ممکن است سال‌ها طول بکشد.

○ **ادغام سیستم‌های مدیریت پراکنده:** انواع مختلفی از بایگانی‌ها وجود دارد، سیستم‌های بایگانی الکترونیکی معمولاً فقط می‌توانند داده‌های ساختاریافته بایگانی شده مانند سوابق متنی را مدیریت کنند و ذخیره‌سازی برخی از آرشیوهای بدون ساختار مانند صدا و تصاویر یک مشکل است. علاوه‌براین، سازمان‌ها تمایل دارند سیستم‌های خود را برای رفع نیازهای خاص خود بسازند و در نتیجه سیستم‌ها پراکنده می‌شوند. با توجه به برخی پرونده‌های محرمانه و موقعیت‌های مدیریتی فعلی، ممکن است برخی از سازمان‌ها تمایلی به اشتراک‌گذاری با دیگران نداشته باشند یا حق سیاسی ادغام را نداشته باشند. این پراکندگی فرآیند یکپارچه‌سازی مدیریت دانش را پیچیده می‌کند.

برای مقابله با این موانع و ارتقای ادغام مدیریت دانش در کارهای آرشیوی، چندین استراتژی به شرح زیر می‌تواند اتخاذ شود.

آگاهی مدیریت دانش را ایجاد کنید: یکی از راهبردهای کلیدی، پرورش آگاهی در زمینه مدیریت دانش است. آرشیوداران باید از اهمیت حیاتی معرفی مدیریت دانش در کارهای بایگانی مطلع شوند و تشویق شوند تا حد امکان در اشتراک دانش شرکت کنند، به‌عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند سمینارهایی را برگزار کنند تا از آرشیوداران دعوت کنند تا احساسات خود را در کار به اشتراک بگذارند. علاوه‌براین، برخی از پروژه‌های آموزشی را می‌توان به صورت منظم برگزار کرد. سازمان‌ها همچنین باید مشوق‌های مرتبط ایجاد کنند و اطمینان حاصل کنند که بایگانی‌ها به‌طور کامل در فرآیند مدیریت مشارکت دارند و دانش ضمنی و آشکار از طریق سازمان حفظ و منتقل می‌شود.

مخازن جامع دانش بسازید: سازمان‌ها باید مخازن دانش جامعی را بر اساس سیستم‌های آرشیوی ایجاد کنند که داده‌های ساختاریافته و بدون ساختار را با استانداردهای یکسان یکپارچه می‌کند و آن را برای بازیابی و بهره‌برداری بعدی راحت می‌کند. علاوه‌براین، انتقال دانش باید بین سازمان‌ها تشویق شود که برای دستیابی به بینش‌های ارزشمند از آرشیوها و

در نتیجه ارتقای توسعه کل صنعت آرشیو مفید است. تا حدودی از هدر رفتن دانش جلوگیری می‌کند.

از فناوری‌های پیشرفته استفاده کنید: فن‌آوری‌هایی مانند پردازش زبان طبیعی، یادگیری ماشینی و تحلیل معنایی می‌توانند مدیریت دانش را در کارهای آرشیوی به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهند. این فناوری‌ها می‌توانند داده‌های بدون ساختار را به نقاط دانش قابل‌بازایی و استفاده تبدیل کنند. برای مثال، با استفاده از هستی‌شناسی بایگانی‌های دولتی، نه‌تنها مفاهیم موجود در اصطلاح آرشیوهای دولتی را توصیف می‌کند، بلکه معناشناسی منابع بایگانی دولتی را نیز پیاده‌سازی می‌کند، از بازایی اطلاعات پشتیبانی می‌کند و دانش جدید را از طریق استدلال بر اساس پیوندهای موجود بین منابع آرشیوی دولتی کشف می‌کند.

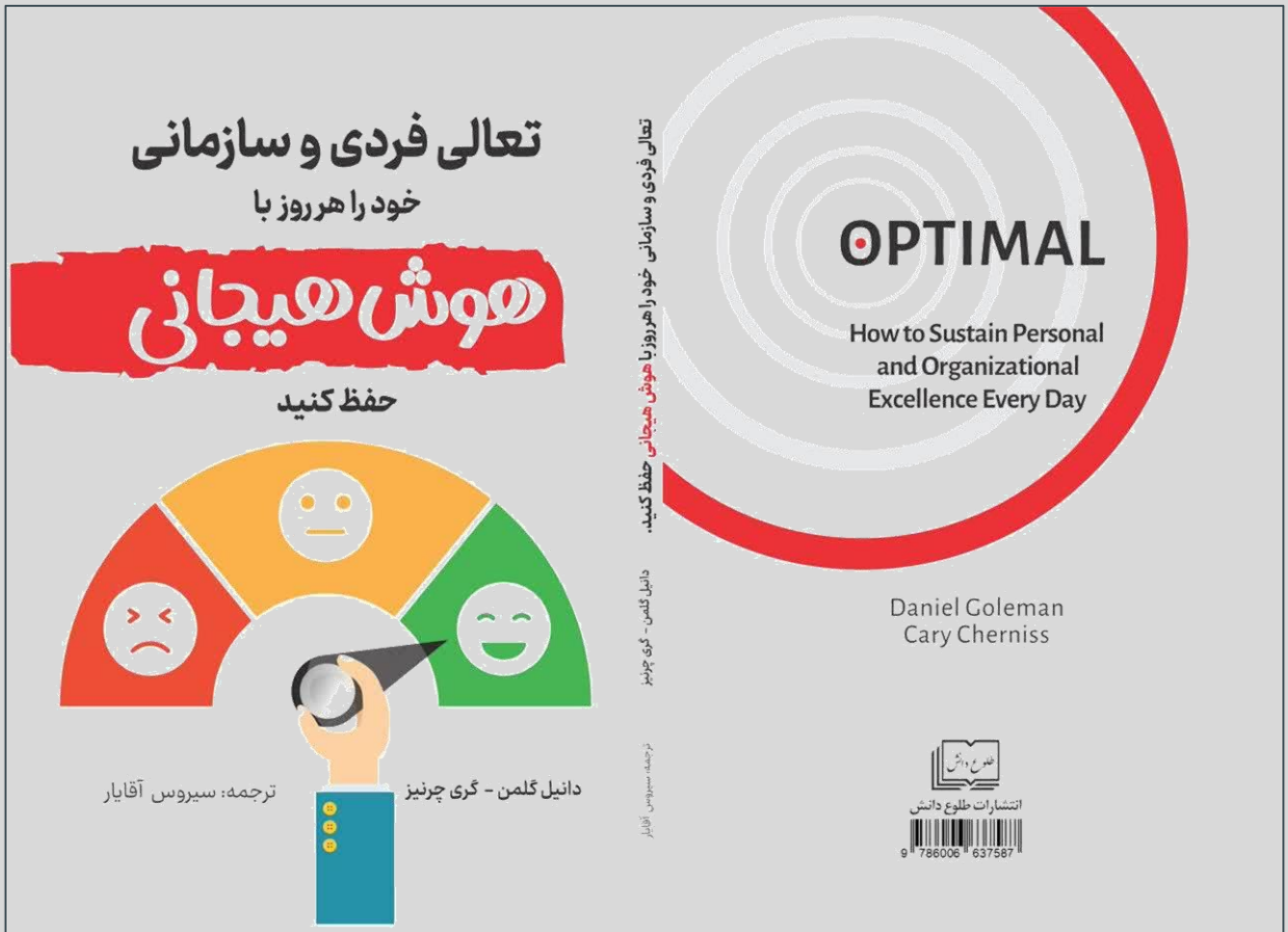
نتیجه‌گیری

ادغام مدیریت دانش در کارهای آرشیوی فرصت‌های قابل‌توجهی را برای بهبود دسترسی، کارایی و استفاده از آرشیوها ارائه می‌دهد. با این حال، سازمان‌ها باید موانعی مانند حفظ دانش ضمنی، از دست دادن دانش و سیستم‌های پراکنده را برطرف کنند. با پرورش آگاهی مدیریت دانش، ایجاد مخازن جامع دانش و اتخاذ فناوری‌های پیشرفته، سازمان‌ها می‌توانند پتانسیل کامل منابع آرشیوی خود را باز کنند. این نه‌تنها دانش ارزشمند را برای نسل‌های آینده حفظ می‌کند، بلکه از تصمیم‌گیری آگاهانه و رشد استراتژیک نیز حمایت می‌کند.

منابع

Introducing knowledge management into archival work, realkm.com, Ke Jiarui, 15 Jan 2025

معرفی کتاب



هوش هیجانی، کلید موفقیت در محیط کار و زندگی است! اکنون با ترجمه‌ای دقیق و روان از یکی از برجسته‌ترین متخصصان حوزه منابع انسانی، این کتاب ارزشمند در دسترس شماست. اگر می‌خواهید مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنید، تصمیمات بهتری بگیرید و در محیط کاری تأثیرگذارتر باشید، این کتاب راهنمایی عملی و الهام‌بخش برای شما خواهد بود. فرصت را از دست ندهید و اولین گام را به سوی آینده‌ای روشن‌تر بردارید!

برای تهیه کتاب می‌توانید با شماره ۰۹۱۲۳۴۰۷۱۸۴ تماس حاصل فرمایید.



احمد سپهری

مشاور و مدرس مدیریت دانش

۱۲

تفکر طراحی در خدمت مدیریت دانش

سازمان کیفیت و بهره‌وری امریکا هرسال گزارشی از اولویت‌ها و روندهای مدیریت دانش منتشر می‌کند و ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا ترجمه این گزارش را با علاقه‌مندان این حوزه به اشتراک می‌گذاریم. آخرین گزارش این موسسه به روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ پرداخته است.



یکی از سرفصل‌های این گزارش «مهارت‌های مورد نیاز برای تیم‌های مدیریت دانش» در سازمان‌هاست. در این بخش معمولاً ۵ مهارت کلیدی مطرح می‌شود و طی چند سال گذشته، «تفکر طراحی» یکی از مهارت‌های مهم بوده است. تفکر طراحی رویکردی انسان‌محور و تکراری برای حل مسائل پیچیده است که می‌تواند به عنوان ابزاری نوآورانه در بهبود مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. در این مقاله تلاش کردم با بررسی اصول تفکر طراحی و چگونگی کاربرد آن در مدیریت دانش، مراحل اجرای این رویکرد را تبیین کنم.

بر کسی پوشیده نیست که دانش اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌های پیشرو در دنیاست؛ اما چالش‌های مربوط به انتقال و به‌کارگیری دانش، هم از دیدگاه فناوری و هم از منظر فرهنگی، همچنان مانعی جدی برای بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شوند. مدیریت دانش اگرچه اهمیت فراوانی دارد، اما اجرای آن به دلیل مشکلات موجود از جمله دشوار بودن انتقال و اشتراک دانش پنهان، عدم همکاری کارکنان و محدودیت‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات، ناکافی به نظر می‌رسد.

در این میان، تفکر طراحی به عنوان رویکردی نوآورانه و انسان‌محور، فرصتی مناسب برای بهبود فرآیندهای مدیریت دانش فراهم می‌آورد. این رویکرد که بر مبنای همدلی با کاربران، تعریف دقیق مسئله، ایده‌پردازی خلاقانه، نمونه‌سازی سریع و آزمایش تکراری بنا شده است، می‌تواند چالش‌های موجود در مدیریت دانش را از طریق طراحی مجدد فرآیندها و ایجاد سیستم‌های کاربرپسند حل کند.

تفکر طراحی چیست؟

تفکر طراحی یک رویکرد حل مسئله است که بر پایه درک عمیق نیازها و تجربیات کاربران و بهره‌گیری از فرآیندهای تکراری و همگرا-واگرا بنا شده است. این رویکرد نه تنها به عنوان یک چارچوب نوآورانه برای حل مسائل، بلکه به عنوان پاسخی به محدودیت‌های روش‌های سنتی و خطی در برخورد با چالش‌های پیچیده انسانی به وجود آمد. در گذشته، بسیاری از فرآیندهای حل مسئله به روش‌های تحلیلی و جدولی محدود می‌شدند که نمی‌توانستند به درستی به نیازهای عمیق کاربران و پیچیدگی‌های واقعی زندگی پاسخ دهند. از این رو، طراحان، محققان و مدیران به دنبال روشی بودند که همزمان خلاقیت، همدلی و تحلیل دقیق را در بر داشته باشد.

یکی از اولین قدم‌ها در مسیر تفکر طراحی، آثار هربرت سایمون در کتاب «The Sciences of the Artificial» در دهه ۱۹۶۰ بود. سایمون فرآیندهای طراحی را به عنوان فعالیت‌های حل مسئله معرفی کرد و زمینه را برای تفکر طراحی مدرن فراهم ساخت. در دهه‌های بعد، دانشگاه‌هایی مانند MIT و به ویژه دانشگاه استنفورد با ایجاد دیپارتمان‌هایی مثل d.school، به بررسی و توسعه این رویکرد پرداختند.

این مراکز دانشگاهی تلاش کردند تا فرآیند طراحی را به یک چارچوب سیستماتیک و تکراری تبدیل کنند که بتواند در حل مسائل پیچیده کاربرد داشته باشد. در دهه ۱۹۹۰، شرکت‌های طراحی و مشاوره با به‌کارگیری اصول تفکر طراحی، نشان دادند که این رویکرد می‌تواند به شکستن الگوهای سنتی و ارائه راه‌حل‌های کارآمد و نوآورانه منجر شود. تجربه‌های عملی این شرکت‌ها به انتشار و پذیرش گسترده تفکر طراحی در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و جامعه کمک کرد.



تفکر طراحی به وجود آمد تا به چالش‌های پیچیده و نیازهای عمیق کاربران پاسخ دهد؛ زیرا روش‌های سنتی و خطی نمی‌توانستند خلاقیت و همدلی لازم را فراهم کنند. این رویکرد نوآورانه، با تلفیق بینش انسانی و فرآیندهای تکراری، راه‌حل‌های جامع و کارآمد ارائه می‌دهد. مهم‌ترین دلایل توسعه این رویکرد شامل موارد زیر است:

- **پاسخ به پیچیدگی‌های روزافزون:** جهان مدرن با چالش‌ها و مشکلات پیچیده‌ای مواجه است که نیازمند رویکردهایی چندبعدی و انسانی‌محور هستند. تفکر طراحی با تمرکز بر همدلی و درک عمیق از نیازهای کاربران، قادر است راه‌حل‌هایی ارائه دهد که علاوه بر کارآمدی فنی، از نظر انسانی نیز پاسخگو باشند.
- **شکستن الگوهای سنتی:** روش‌های قدیمی حل مسئله، اغلب به صورت خطی و تحلیلی بوده‌اند که در مواقعی نتوانستند خلاقیت و نوآوری لازم را به ارمغان بیاورند. تفکر طراحی با استفاده از فرآیندهای همگرا-واگرا و تکراری، فضایی برای ایده‌پردازی آزاد و تجربی فراهم می‌کند.

○ **تلفیق دانش‌های مختلف:** این رویکرد از تلفیق تجربه‌های عملی در دنیای طراحی با نظریه‌های علمی، روانشناسی و مدیریت بهره می‌برد. این ترکیب باعث شده تا تفکر طراحی بتواند به عنوان یک زبان مشترک میان رشته‌های مختلف برای حل مسائل پیچیده به کار رود.

اصول کلیدی تفکر طراحی

در قلب تفکر طراحی، پنج اصل اساسی قرار دارد که چارچوب این روش را شکل می‌دهند و تضمین می‌کنند که راه‌حل‌های ایجادشده، هم از نظر فنی و هم از نظر انسانی بهینه باشند. این اصول، مسیر حرکت از درک عمیق کاربران تا طراحی و اجرای ایده‌های خلاقانه را هدایت می‌کنند.

۱- همدلی (Empathize): همدلی مرحله‌ای است که در آن تیم طراحی تلاش می‌کند تا نیازها، مشکلات و چالش‌های کاربران را عمیقاً درک کند. این کار از طریق مشاهده، مصاحبه، تحقیقات میدانی و جمع‌آوری داده‌های کیفی انجام می‌شود. هدف این مرحله، قرار گرفتن در جایگاه کاربران واقعی و درک احساسات، انگیزه‌ها و موانع آن‌هاست. بدون درک واقعی از نیازهای کاربران، هر راه‌حلی که طراحی شود ممکن است ناکارآمد باشد. همدلی به تیم کمک می‌کند تا از فرضیات خود فراتر رفته و مشکلات واقعی را کشف کند.

۲- تعریف مسئله (Define): پس از جمع‌آوری اطلاعات در مرحله همدلی، تیم باید مسئله را به طور دقیق تعریف کند. این کار شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها و تدوین یک بیانیه مسئله است که مشخص می‌کند کاربران چه مشکلاتی دارند و چه نیازهایی باید برآورده شود. تعریف صحیح مسئله مسیر توسعه راه‌حل‌های نوآورانه را تعیین می‌کند. اگر مسئله اشتباه تعریف شود، حتی بهترین ایده‌ها نیز ممکن است به نتیجه مطلوب نرسند.

۳- ایده‌پردازی (Ideate): ایده‌پردازی مرحله‌ای است که در آن تیم طراحی با استفاده از روش‌هایی مانند طوفان فکری، نقشه ذهنی و طراحی سناریو، ایده‌های خلاقانه‌ای برای حل مسئله تولید می‌کند. در این مرحله هیچ ایده‌ای رد نمی‌شود و هدف، دستیابی به بیشترین تعداد ایده ممکن است. این مرحله تضمین می‌کند که تیم، طیف وسیعی از راه‌حل‌های بالقوه را بررسی کند و بهترین گزینه‌ها را برای مرحله نمونه‌سازی انتخاب کند.

۴- نمونه‌سازی (Prototype): در این مرحله، یک یا چند ایده منتخب به نمونه‌های اولیه ساده، کم‌هزینه و قابل آزمایش تبدیل می‌شوند. این نمونه‌ها می‌توانند به شکل مدل‌های فیزیکی، نرم‌افزارهای اولیه یا فرآیندهای شبیه‌سازی شده باشند. نمونه‌سازی به تیم اجازه می‌دهد تا ایده‌های خود را در عمل آزمایش کرده و قبل از پیاده‌سازی نهایی، مشکلات و نقاط ضعف آن‌ها را شناسایی کند.

۵- آزمایش (Test): در این مرحله، نمونه‌های اولیه در شرایط واقعی یا شبیه‌سازی شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا عملکرد و میزان کارایی آن‌ها مشخص شود.

کاربران واقعی محصول را امتحان می‌کنند و بازخوردهایشان جمع‌آوری می‌شود. آزمایش امکان اصلاح و بهبود ایده‌ها را فراهم می‌کند. بسیاری از راه‌حل‌ها در این مرحله دستخوش تغییرات می‌شوند تا بهتر با نیازهای کاربران هماهنگ شوند.

تفکر طراحی تنها به حوزه طراحی محصول محدود نمی‌شود. این رویکرد اکنون در حوزه‌های آموزشی، سازمانی، فناوری اطلاعات کاربرد دارد. تمرکز بر ایجاد راه‌حل‌های انسان‌محور و تکراری، آن را به ابزاری کارآمد برای مواجهه با مسائل پیچیده تبدیل کرده است. در ادامه یک مثال از کاربرد تفکر طراحی در صنعت فولاد ارائه شده است:

گام اول؛ همدلی: تیم طراحی از بخش‌های مختلف کارخانه مانند کوره‌ها، نورد گرم، ریخته‌گری و کنترل کیفیت بازدید می‌کند. در این بازدیدها، با کارگران، مهندسان و مدیران مصاحبه‌هایی انجام می‌شود تا نظرات و تجربیات آن‌ها درباره مصرف انرژی و نقاط ضعف فعلی سیستم بررسی شود. همچنین داده‌های مصرف انرژی در طول چند ماه گذشته تحلیل می‌شود. نتایج این مرحله نشان می‌دهد که کارگران متوجه نوسانات شدید دمایی در کوره‌ها شده‌اند که منجر به هدررفت انرژی می‌شود. بسیاری از اپراتورها نمی‌دانند چه زمانی دما بیش از حد بالا یا پایین است و به درستی نمی‌توانند آن را تنظیم کنند. همچنین سیستم‌های کنترلی فعلی قدیمی هستند و اطلاعات را با تأخیر نمایش می‌دهند.

گام دوم؛ تعریف مسئله: بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، تیم طراحی به این نتیجه می‌رسد که کارگران و مهندسان کارخانه فولاد اطلاعات لحظه‌ای و دقیقی از وضعیت دمای کوره‌ها ندارند که باعث افزایش مصرف انرژی و کاهش بهره‌وری می‌شود.

گام سوم؛ ایده‌پردازی: یک جلسه طوفان فکری برگزار می‌شود و تیم طراحی ایده‌های مختلفی برای حل این مشکل مطرح می‌کند. برخی از این ایده‌ها شامل نصب حسگرهای OT برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های دما و مصرف انرژی، توسعه یک داشبورد دیجیتال برای نمایش اطلاعات لحظه‌ای به اپراتورها، طراحی یک سیستم هشداردهنده که در صورت عبور دما از محدوده بهینه، به کارکنان اطلاع دهد و بهینه‌سازی فرآیندهای احتراق برای کاهش مصرف انرژی هستند.

گام چهارم؛ نمونه‌ساز: برای آزمایش ایده‌ها، یک داشبورد دیجیتال اولیه طراحی می‌شود که داده‌های دمای کوره را از طریق حسگرهای OT نمایش می‌دهد. همچنین یک سیستم هشداردهنده روی این داشبورد تعبیه شده که هنگام خروج دما از محدوده استاندارد، هشدار ارسال می‌کند. علاوه بر این، تیم مهندسی نمونه‌ای از فرآیند احتراق بهینه‌شده را در یکی از کوره‌های کوچک کارخانه اجرا می‌کند.

گام پنجم؛ آزمایش: در این مرحله، سیستم در یک بخش کوچک از کارخانه اجرا شده و نتایج بررسی می‌شود.

اپراتورها از سیستم جدید استفاده می‌کنند و بازخورد خود را ارائه می‌دهند. همچنین میزان کاهش مصرف انرژی اندازه‌گیری می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که اپراتورها اکنون کنترل بیشتری روی دمای کوره‌ها دارند و می‌توانند سریع‌تر تنظیمات لازم را انجام دهند. مصرف انرژی در بخش آزمایشی ۱۵ درصد کاهش یافته است. کارگران پیشنهاد کردند که داشبورد به‌گونه‌ای طراحی شود که قابلیت ارسال پیامک هشدار نیز داشته باشد. پس از دریافت بازخورد، تیم طراحی سیستم را بهبود داده و آن را در کل کارخانه پیاده‌سازی می‌کند. این رویکرد باعث کاهش هزینه‌های انرژی، بهبود کارایی و افزایش رضایت کارکنان شده است.



تفکر طراحی در این مثال توانست به حل چالش‌های پیچیده‌ای مانند کاهش مصرف انرژی، بهینه‌سازی فرآیندها و افزایش ایمنی کمک کند. با استفاده از پنج مرحله تفکر طراحی شامل همدلی، تعریف مسئله، ایده‌پردازی، نمونه‌سازی و آزمایش، شرکت‌ها می‌توانند راه‌حلهایی خلاقانه و عملی برای مشکلات خود بیابند و بهره‌وری را بهبود دهند.

ارتباط تفکر طراحی و چرخه دانش

تفکر طراحی رویکردی است که به دنبال یافتن راه‌های مؤثر برای حل مشکلات، بهبود تصمیم‌گیری و نوآوری در سازمان است. تفکر طراحی با رویکردی خلاقانه و انسانی‌محور، دانش جدیدی خلق و آن را در سازمان به اشتراک می‌گذارد. در ادامه ارتباط تفکر طراحی با بخش‌هایی از چرخه دانش را تشریح کردم:

تفکر طراحی و خلق دانش: تفکر طراحی یکی از مهم‌ترین روش‌های خلق دانش در سازمان‌هاست. در مراحل اولیه تفکر طراحی، تیم‌ها از طریق تحقیق، مشاهده و مصاحبه با کاربران، اطلاعات جدیدی به دست می‌آورند که پیش‌تر در سازمان وجود نداشته است. این دانش می‌تواند شامل نیازهای پنهان کاربران، مشکلات فرآیندی و فرصت‌های نوآورانه باشد. تفکر طراحی و اشتراک‌گذاری دانش: تفکر طراحی یک فرآیند مشارکتی است و در مراحل مختلف آن، دانش میان افراد مختلف منتقل می‌شود. زمانی که تیم‌ها یافته‌های خود را از مرحله همدلی به دیگر بخش‌های سازمان ارائه می‌دهند، دانش پنهان به دانش آشکار تبدیل می‌شود و بین بخش‌های مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود.

تفکر طراحی و ذخیره‌سازی دانش: دانشی که از طریق تفکر طراحی خلق و به اشتراک گذاشته می‌شود، برای جلوگیری از فراموشی و استفاده در پروژه‌های آینده، باید مستند شود. مدیریت دانش نقش مهمی در نگهداری این اطلاعات و تبدیل آن به یک منبع ارزشمند برای سازمان دارد.

تفکر طراحی و به‌کارگیری دانش: دانشی که در فرآیند تفکر طراحی خلق و مستند شده است، در مراحل بعدی باید به‌طور عملی مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش، استفاده از این دانش را تسهیل می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری گرفته شود.

تفکر طراحی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از اشتباهات و شکست‌های خود درس بگیرند و با تحلیل دقیق تجربیات گذشته، به طراحی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های بهینه‌تر در آینده دست یابند. این فرایند مبتنی بر بازخورد مداوم، به سازمان‌ها کمک می‌کند که به‌طور مستمر از تجربیات عملی و آزمون و خطاها، نکات قابل‌توجهی استخراج کرده و در تصمیم‌گیری‌های آینده از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

در این راستا، تفکر طراحی به‌ویژه در مراحل آزمایش و نمونه‌سازی که شامل آزمون ایده‌ها و راه‌حل‌ها در شرایط واقعی و جمع‌آوری بازخوردهای دقیق است، نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به این که در تفکر طراحی هیچ ایده‌ای ثابت نمی‌ماند و فرآیندهای تکراری و همگرا-واگرا وجود دارد، سازمان‌ها قادرند که به سرعت تغییرات و اصلاحات لازم را در راه‌حل‌های خود اعمال کنند.

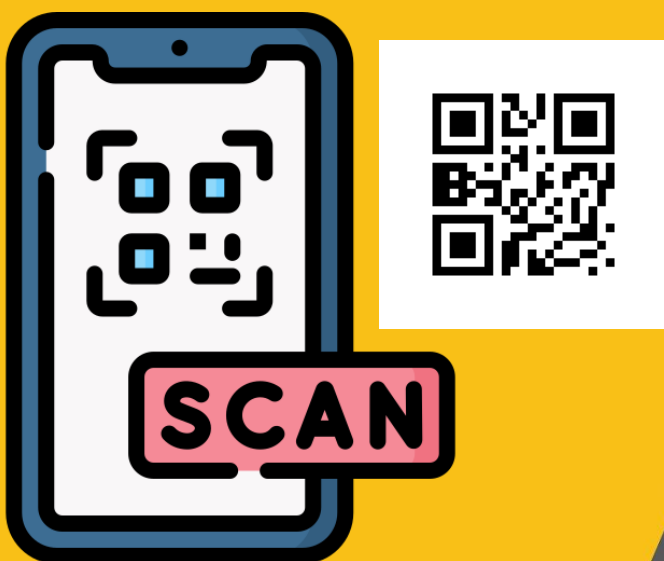
این رویکرد به‌طور مشخص با یادگیری سازمانی ارتباط مستقیم دارد؛ جایی که سازمان به‌عنوان یک سیستم پویا و خودآموز، از تجربیات، بازخوردها و حتی اشتباهات خود بهره‌برداری می‌کند و آن‌ها را در قالب فرآیندهای ساختاریافته ذخیره و مستندسازی می‌کند. این یادگیری نه تنها موجب بهبود مستمر در فرآیندها و محصولات می‌شود، بلکه به توسعه فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییرات در سازمان کمک می‌کند.

در حقیقت، یادگیری سازمانی به کمک تفکر طراحی به یک فرآیند تبدیل می‌شود که در آن سازمان به‌طور مداوم از تجربیات گذشته استفاده کرده، دانش جدیدی را خلق کرده، آن را در سیستم‌های مدیریتی و عملیاتی به‌کار می‌برد و از آن برای حل مشکلات پیچیده‌تر و بهینه‌سازی مستمر استفاده می‌کند. این فرآیند باعث تقویت توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و استفاده بهینه از منابع می‌شود.



سازمان کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC) در گزارش سالانه خود، «تفکر طراحی» را به عنوان یکی از مهارت‌های مهم مدیریت دانش در سال ۲۰۲۵ مطرح کرده است. این انتخاب به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد تفکر طراحی است که می‌تواند در بهبود فرآیندهای چرخه دانش نقش موثری ایفا کند. تفکر طراحی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق رویکردی انسان‌محور و تکراری، مشکلات پیچیده را شناسایی و حل کنند و دانش را به شکلی نوآورانه خلق، اشتراک‌گذاری و به کار گیرند. با استفاده از این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند به طور مستمر فرآیندهای خود را بهبود دهند، از اشتباهات گذشته درس بگیرند و راه‌حل‌های کارآمدتری برای انتقال و ذخیره‌سازی دانش ایجاد کنند.

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

