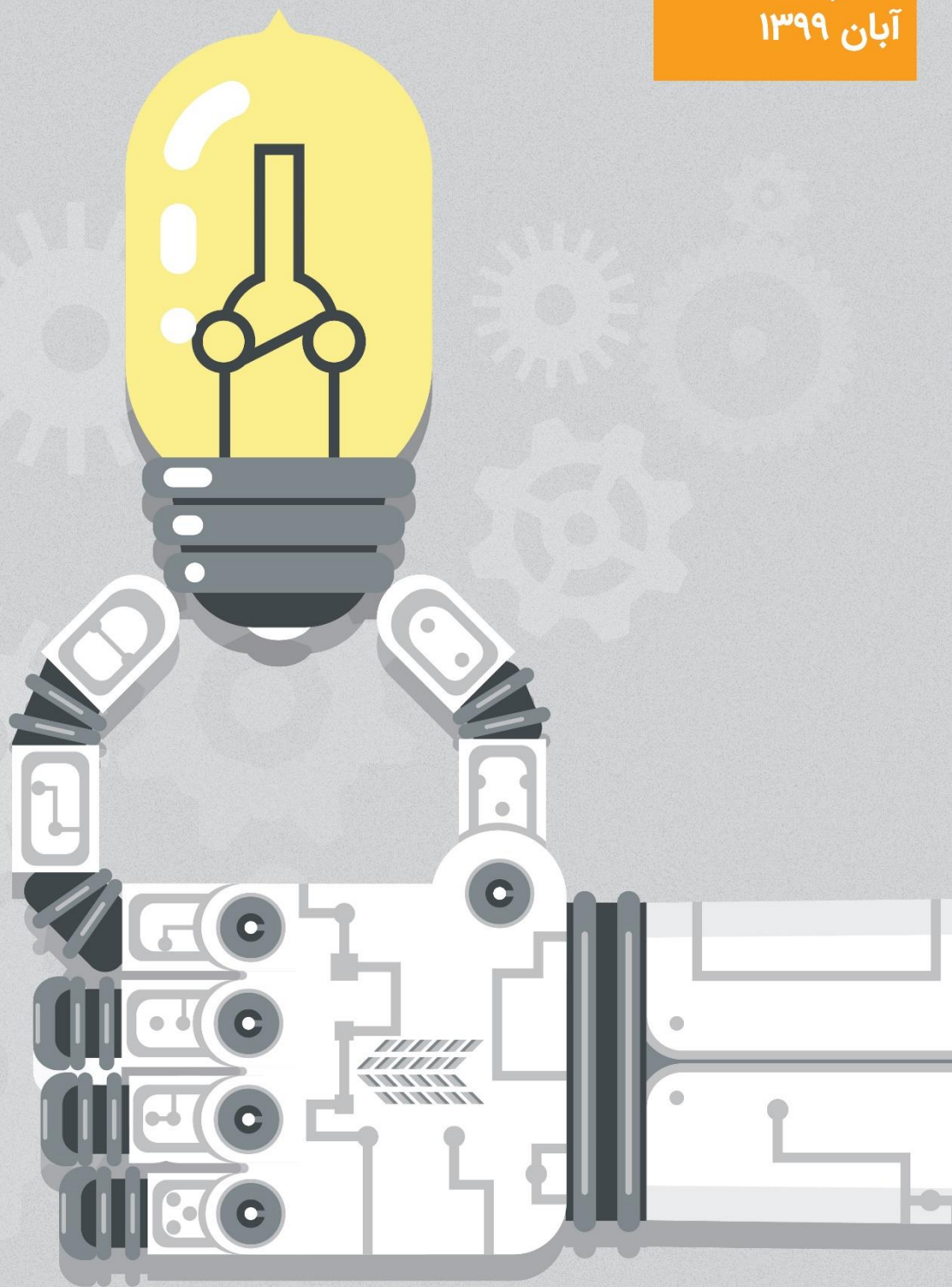


مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۴
آبان ۱۳۹۹



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

آبان ۱۳۹۹ || شماره ۴

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا

مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری

دبیر اجرایی و طراح || مهسا ذاکری دانا

شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵

گروه نویسندگان

آرمین احمدی ●

زهرا اسکندری ●

رضا خانی ●

مهسا ذاکری دانا ●

محبت راستگویان ●

ساسان رستم‌نژاد ●

فهیمه زمانی ●

احمد سپهری ●

کیمیا سکاکی ●

محمدحسن عزیزی‌پور ●

لیلا گیلانی ●

اردلان لک ●

مهتا هادی‌زاده ●

دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DANA_KM_
Consulting_Group

آنچه در این شماره می‌خوانید

- “ **ساسان رستم‌نژاد** ۲
گویش در پوشش؛ منشأ خطاهای سازمان
- “ **اردلان لک** ۸
مدیریت دانش در مدل تعالی سازمانی EFQM۲۰۲۰
- “ **مهسا ذاکری دانا** ۱۲
چگونه دانش کلیدی سازمان را شناسایی کنیم؟
- “ **رضا خانی** ۱۸
۵ مکتب فکری مهم در مدیریت دانش
- “ **مهتا هادی‌زاده** ۲۲
چرا ادغام و تملیک به مدیریت دانش نیاز دارد؟
- “ **محمد حسن عزیزی‌پور** ۳۰
۱۰ گونه اصلی استراتژی مدیریت دانش
- “ **لیلا گیلانی** ۳۵
پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی
- “ **زهرا اسکندری** ۴۱
جلب مشارکت خبرگان برای انتقال دانش
- “ **محبت راستگوییان** ۴۵
ارتباط چرخه دانش با نرم‌افزار مدیریت دانش
- “ **آرمین احمدی** ۴۸
جامعه‌پذیری و آموزش در پاندمی کرونا
- “ **کیمیا سکاکی** ۵۵
۴ رویکرد انتقال دانش نیک میلتنون
- “ **فهیمه زمانی** ۵۸
جعبه‌ابزار ناسا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش
- “ **احمد سپهری** ۶۵
تکنیک انتقال دانش استاد شجریان چه بود؟



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

یکی از چالش‌های سازمان‌ها در چند ماه اخیر **شیوع و پاندمی ویروس کرونا** و تاثیراتی است که بر ابعاد مختلف کسب و کارها گذاشته است. در روزهای نخست همه‌گیر شدن کرونا در جهان، اندیشمندان حوزه‌های مختلف سازمانی سناریوها و راهکارهای مختلفی را برای مدیریت شریط بحرانی به وجود آمده ارائه کردند. اما پس از گذشت بیش از ۹ ماه، کماکان روند مبتلایان به این ویروس در بسیاری از نقاط دنیا در حال افزایش است و متخصصان جامعه پزشکی نیز زمان مشخصی را برای درمان آن متصور نیست.

در حال حاضر انجام بسیاری از فرایندهای کاری با شیوه‌های قبلی کارآمد نیست و در صورتیکه این ناکارآمدی در مدت زمان کوتاهی اصلاح نشود، خسارات جبران ناپذیری را برای کسب و کارها به همراه خواهد داشت. برخی از سازمان‌ها در چندماه اخیر مجبور شدند در مقطعی به دورکاری روی بیاورند. این رویکرد در بسیاری از سازمان‌هایی که آمادگی لازم برای این تغییر ناگهانی را نداشتند خود موجب بروز مشکلات متعدد شده است. این بدین معنی است که باید با این شرایط خود را سازگار کنیم و اجرای راهکارهای کوتاه مدت کمک چندانی به ما نخواهد کرد؛ اما با چه روشی این کار امکان‌پذیر است؟

یکی از رویکردهای بسیار مهمی که در این شرایط می‌تواند به کمک سازمان‌ها بیاید توسعه بسترها و فرایندهای «مدیریت دانش و نوآوری» است. مدیریت دانش تکنیک‌ها و ابزارهای متعددی دارد، اما در شرایط فعلی باید بر تکنیک‌هایی متمرکز شد که بیشترین اثربخشی را برای سازمان به همراه داشته باشند. تشخیص اینکه چه تکنیک و یا ابزاری در شرایط پاندمی کرونا برای چه بخشی از سازمان مثرتر خواهد بود نیز بر عهده «تیم مدیریت دانش» سازمان است؛ اما بدون تردید بکارگیری مدیریت دانش و ایجاد سازوکارهایی برای افزایش تعامل کارکنان در چنین شرایطی تاثیر بسزایی بر اجرای بهینه فرایندها و فعالیت‌های تعریف شده برای کارکنان خواهد داشت.



تجربه سقوط پرواز ۸۰۱ شرکت هواپیمایی کره

گویش در پوشش؛ منشأ خطاهای سازمان

زمانی که از مدیریت دانش سخن می‌گوییم موضوع کاهش خطاهای تکراری در سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزایای آن مطرح می‌شود. مدیریت دانش باید با ایجاد یک فرآیند منسجم و به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های کاربردی، مانع از بروز خطا و یا تکرار آن در سازمان شود.

در این مطلب قصد دارم تا مفهوم “گویش در پوشش” را به‌عنوان منشأ خطاهای جبران‌ناپذیر در سازمان که عامل اصلی سقوط پرواز ۸۰۱ شرکت هواپیمایی کره و یکی از معلول‌های خطاهای سازمانی است، مطرح کنم. معلولی که اگر مدیران و کارشناسان سازمان‌ها آن را بشناسند و درک کنند بسیاری از خطاهای سازمان به حداقل می‌رسد.



پرواز ناتمام شماره ۸۰۱ شرکت هواپیمایی کره

در صبح ۵ اوت سال ۱۹۹۷ پرواز شماره ۸۰۱ شرکت هواپیمایی کره که از سئول عازم گوام بود، با ۲۵۴ سرنشین سقوط کرد. خلبان این پرواز سابقه بیش از ۸۹۰۰ ساعت پرواز و هواپیما هم یک بوئینگ ۷۴۷ بود. در نزدیکی‌های مقصد مهندس پرواز پرسید اون گوامه؟ بعد با یک لبخند گفت آره گوامه! کاپیتان خنده‌ای کرد و گفت خوبه!

کمک‌خلبان به کنترل ترافیک پرواز گزارش داد که هواپیما از ابرهای باران‌زا خارج شده و درخواست بردار رادار برای فرود روی باند شش چپ را کرد. هواپیما شروع به کم کردن ارتفاع به سوی فرودگاه گوام نمود. کاپیتان گفت که آن‌ها به منظور نزدیک شدن برای فرود به صورت چشمی عمل خواهند کرد؛ او قبلاً ۸ مرتبه این مسیر را پرواز کرده بود که آخرینش یک ماه قبل بود.

در ساعت یک و چهل و یک دقیقه صبح، کاپیتان گفت برف‌پاک‌کن را روشن کنید و مهندس پرواز آن را روشن کرد. باران می‌بارید، کمک‌خلبان گفت دیده نمیشه، به دنبال باند فرودگاه می‌گشت که نمی‌توانست آن را ببیند. یک ثانیه بعد سیستم هشدار مجاورت با زمین با صدای الکترونیکی اعلام کرد ۵۰۰ پا. هواپیما فقط ۵۰۰ پا از زمین فاصله داشت! اما چطور امکان داشت که آن‌ها نتوانند باند فرود را ببینند؟!

۲ ثانیه گذشت کمک‌خلبان گفت ها؟! درحالی‌که حیرت در لحن صدایش آشکار بود. کمک‌خلبان گفت بیاید مانور فرود ناموفق انجام بدیم به این معنی که بیایید اوج بگیریم و یک دایره بزرگ بزنیم و دوباره سعی کنیم فرود بیاییم. یک ثانیه بعد مهندس پرواز گفت دیده نمیشه، کمک‌خلبان اضافه کرد دیده نمیشه: «مانورهای فرود ناموفق».

مهندس پرواز دوباره گفت دور بزنیم، کاپیتان تکرار کرد دور می‌زنیم، اما برای این‌که هواپیما را از حالت فرود بیرون بکشد خیلی کند عمل کرد. هواپیما با کناره یک تپه برخورد کرد و ۲۲۸ نفر از ۲۵۴ سرنشین این پرواز جان باختند.

گویش در پوشش؛ قاتل پنهان پروازها!

داستان بالا، داستانی واقعی بود که برای پرواز ۸۰۱ شرکت هواپیمایی کره جنوبی اتفاق افتاد. زمانی که بررسی‌ها در این مورد انجام شد، متوجه شدند که شرکت هواپیمایی کره جنوبی طی چند سال، دارای سقوط‌های بسیار زیادی بیشتر از میانگین سایر هواپیمایی‌ها داشت. دو زبان‌شناس به نام‌های فیشر و اوراسانو تحقیقاتی را در این باره انجام دادند. موضوعی مورد بحث این دو زبان‌شناس بود مبحثی بود با عنوان «گویش در پوشش».

این نحوه گفتار، سعی در کم‌اهمیت جلوه دادن و دلپذیر کردن معنای آنچه بیان می‌شود را دارد. ما هنگامی که می‌خواهیم با ادب باشیم یا هنگامی که شرمنده‌ایم یا خجالت می‌کشیم یا آن که می‌خواهیم با فرد صاحب‌مقامی محترمانه سخن بگوییم در "پوشش" صحبت می‌کنیم. اگر شما از ریاستان می‌خواهید که لطفی در حق شما بکند شما نمی‌گویید «من این‌رو روز شنبه می‌خوام!» شما در پوشش صحبت می‌کنید، شما می‌گویید «اگر خیلی زحمت داره خودتون رو اذیت نکنید ولی اگر براتون موقعیتی پیش آمد که در تعطیلات آخر هفته به این نگاهی بندازین خیلی عالی میشه». در موقعیتی مانند آن گویید در پوشش کاملاً مناسب است ولی در مواقع دیگر مانند کابین خلبان در یک شب طوفانی مسئله‌ساز خواهد بود. این دو زبان‌شناسی یک سناریوی فرضی را به گروه از کاپیتان‌ها و کمک‌خلبان‌ها دادند و از آن‌ها پرسیدند که آن‌ها چگونه پاسخ خواهند داد.

«شما روی رادار هواشناسی یک ناحیه، بارندگی شدید را در ۴۰ کیلومتری پیش رو متوجه می‌شوید. خلبان مسیر فعلی را با سرعت ۷۳/۰ صوت حفظ می‌کند. اگرچه طوفان‌های مسبب رعدوبرق در داخل آن منطقه گزارش شده و با تلاطم متوسط مواجه می‌شوید، شما می‌خواهید اطمینان حاصل کنید که هواپیما به داخل این ناحیه وارد نمی‌شود. حال سؤال این است که شما به خلبان چه می‌گویید؟»

۶ راه برای قانع کردن خلبان در شرایط بحرانی

در افکار فیشر و اوراسانو دست‌کم ۶ راه برای قانع کردن خلبان برای تغییر مسیر و پرهیز کردن از هوای بد وجود دارد که هرکدام سطح متفاوتی از گویش در پوشش را به کار می‌برند.

۱. **دستور:** «۳۰ درجه به راست بپیچ»؛ این مستقیم‌ترین و سریع‌ترین راه قابل‌تصور برای بیان منظور است. میزان در پوشش بودنش هم صفر است.

۲. **بیان التزام کادر پرواز:** «فکر می‌کنم ما نیاز داریم مسیرمون را همین حالا تغییر بدهیم»؛ توجه کنید که از «ما» استفاده شده و حالا درخواست خیلی کمتر مشخص است. این گویش قدری ملایم‌تر است.

۳. **پیشنهاد کادر پرواز:** «بیا این هوای بد رو دور بزنیم»؛ چیزی که در آن بیان به‌طور ضمنی آمده این است که ما همه در این امر باهم هستیم.

۴. **پرسش:** « شما به کدام جهت می‌خواهی تغییر مسیر بدهی؟» این حتی از پیشنهاد کادر پرواز هم ملایم‌تر است؛ چون که گوینده اذعان دارد که مسئولیت با او نیست.

۵. **رجحان:** « فکر می‌کنم عاقلانه باشد که به چپ یا راست بپیچیم»

۶. **اشاره:** « دور زدن در ۴۰ کیلومتری خیلی ناخوشاینده»؛ این در پوشش‌ترین نوع گویش در میان تمام این‌هاست.

فیشر و اوراسانو فهمیدند که اکثریت قریب به اتفاق کاپیتان‌ها گفته بودند که در آن موقعیت دستور می‌دهند ۳۰ درجه به راست بپیچ، چون آن‌ها داشتند با زیردستان صحبت می‌کردند و هیچ ترسی از رک بودن نداشتند. کمک‌خلبان‌ها از طرف دیگر داشتند با رئیسشان صحبت می‌کردند و بنابراین اکثریت قریب به اتفاق آن‌ها در پوشش‌ترین گزینه را برگزیده بودند؛ آن‌ها «اشاره» کردند.



شاخص فاصله قدرت؛ ترموستات «گویش در پوشش»!

این موضوع را می‌توان با مفهومی به نام شاخص فاصله قدرت که هافستد در کتاب کلاسیکش به نام "عواقب فرهنگ" به آن پرداخته است نیز بررسی کرد. چیزی که هافستد می‌گوید این است که در کشورهای بافاصله قدرت کم، قدرت چیزی است که صاحبان آن در موردش شرمندهند و سعی در کم نمایش دادن آن دارند. در این کتاب آمده است که یکی از مقامات دانشگاه سوئیس (کشوری بافاصله قدرت کم) عنوان می‌کرد که برای اینکه اعمال قدرت کند سعی می‌کند که قدرتمند به نظر نیاید. همچنین در کشور اتریش (کشوری بافاصله قدرت کم) مشهور است که نخست‌وزیر آن گاهی اوقات از ترامواهای شهری برای رفتن به سرکار استفاده می‌کند.

حال می‌توان اثر اکتشافات هافستد را بر روی کارکنان صنعت هوانوردی و به‌طور خاص سقوط پرواز ۸۰۱ و ده‌ها سقوط مشابه درک کرد. بدان معنا که در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، خلبان و کمک‌خلبان به‌راحتی و بدون ترس باهم صحبت و همچنین عملکرد هم را نقد می‌کنند، چیزی که در کشورهای بافاصله قدرت زیاد، مشاهده نمی‌شود.

در پرواز ۸۰۱ کمک‌خلبان می‌گوید بیابان مانور فرود ناموفق انجام بدیم. او می‌خواهد که فرود را کامل نکند. بعدها در بررسی علل سقوط معلوم شد که اگر او در آن زمان کنترل هواپیما را به دست می‌گرفت، به‌اندازه کافی زمان داشت تا دماغه هواپیما را بالا کشیده و از روی تپه رد شوند. هنگامی که کمک‌خلبان‌ها اعتقاد پیدا کنند که یک کاپیتان به‌طور واضح در اشتباه است، کار درست را انجام می‌دهند، اما یادگرفتن در کلاس یک‌چیز است و این کار را به‌صورت واقعی در آسمان انجام دادن چیزی کاملاً متفاوت!

خطاهای سازمانی و معضل گویش در پوشش

طی سال‌هایی که به‌عنوان مشاور مدیریت دانش با سازمان‌های مختلفی کار کرده‌ام، گاهی با برخی از کارشناسان هم‌کلام می‌شدم که یکی از دغدغه‌های آنان این موضوع بود که فلان خطاها و مشکلی که سازمان در حال حاضر با آن دست‌به‌گریبان است و یا درگذشته با آن مواجه بود را بارها به مدیران اخطار داده بودند ولی مدیران به آن توجه نمی‌کردند! موضوع گویش در پوشش بین کارکنان یک سازمان در مواجهه آنان با مدیران بالادستی کاملاً مشهود است.

چند سال پیش یکی از مدیران دولتی می‌گفت که مدیران اگر ۳۰ درصد نسبت به یک موضوع آگاهی داشته باشند می‌توانند در یک جایگاه مدیریتی قرار بگیرند و لزومی ندارد که به ۱۰۰ درصد جزئیات آن به حوزه کاری مسلط باشد، چراکه اکثر کارهای اجرایی را باید کارشناسان انجام دهند و مدیر باید مهارت‌های رهبری و مدیریتی قوی‌تری نسبت به کارشناسان آن واحد داشته باشد.

این گفته تا حد زیادی صحیح است ولی آیا از زاویه دیگری نیز به این موضوع نگاه می‌شود؟ اگر آن مدیر در حال انجام یک اقدام اشتباهی است، کارشناسان آن واحد می‌توانند بدون ترس و به‌صورت راحت، شفاف و صریح این اشتباه را به وی گوشزد کنند؟ این موضوع همان مسئله‌ای است که در پرواز ۸۰۱ اتفاق افتاد و در بسیاری از سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و در صورتی که خطای گویش در پوشش تصحیح نشود، این معضلات حالا حالاها رخ خواهد داد!



شفافیت در گویش؛ تسهیلگر مدیریت دانش بهره‌ور

در بسیاری از کارگاه‌های آموزشی که برای کارکنان سازمان‌ها برگزار می‌کنیم، خواسته‌ای که از آنان داریم این است که از خطاهای گذشتگان درس بگیرند و آن را تکرار نکنند ولی آیا به این موضوع هم فکر می‌کنیم که زمانی که یکی از کارشناسان متوجه اشتباه و خطای یک مدیر می‌شود، چگونه باید با آن برخورد بکند؟ یک مدیر چگونه باید پذیرای این گوشزد باشد؟ مهم‌ترین چیزی که به ذهن می‌رسد این است که همه ما باید نحوه گویش در پوشش و زمان استفاده از آن را بیاموزیم؛ بدان معنا که تشخیص دهیم که چه زمانی باید از تکنیک گویش در پوشش استفاده کنیم. اگر این موضوع و این مهارت را بیاموزیم بسیاری از خطاها در سازمان‌ها رخ نمی‌دهد و یا به حداقل می‌رسد.

منبع

کتاب «استثنایی‌ها؛ داستان موفقیت» کتابی نوشته مالکوم گلدول



مدیریت دانش و تعالی سازمانی

مدیریت دانش در مدل EFQM2020

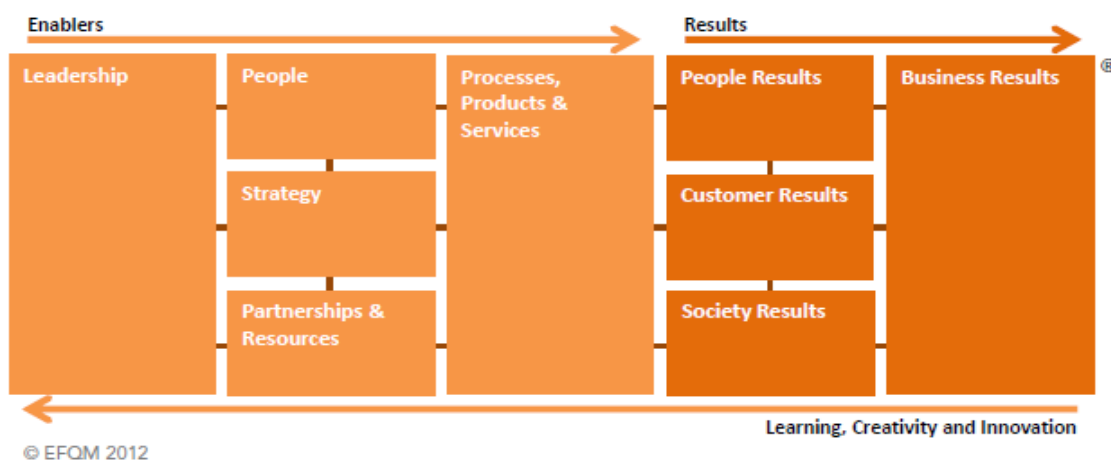
بازنگری‌های صورت گرفته در مدل تعالی سازمانی در سال‌های ۲۰۰۳، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۳ موجب تغییراتی در تعاریف مفاهیم اساسی، نکات راهنمای جز معیارها و شرایط امتیازدهی شده بود؛ اما در آخرین بازنگری مدل که چند ماه پیش و در سال ۲۰۲۰ انجام شد، تغییرات بنیادینی در این مدل ایجاد شده است. هرچند این نوشتار قصد تبیین تغییرات در مدل ۲۰۲۰ را ندارد اما ضروری است قبل از بررسی جایگاه مدیریت دانش در این ورژن، تغییرات کلی عنوان شود. همان‌طور که در مقالات شماره‌های پیشین بیان شد، این مدل بر ۸ مفهوم بنیادین استوار بود که این مفاهیم، به ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل در سند ۲۰۳۰ تغییر پیدا کرده است.



این اهداف عبارتند از: بدون فقر، بدون گرسنگی، سلامتی و رفاه، آموزش باکیفیت، برابری جنسیتی، آب سالم و بهداشت، انرژی اقتصادی پاک، مشاغل شایسته و رشد اقتصادی، اقدام برای اقلیم، کاهش نابرابری، شهرها و جوامع پایدار، مصرف مسئولانه، صنعت، زیرساخت و نوآوری، حیات در زیرآب، حیات روی زمین، صلح، عدالت و نهادهای قدرتمند و مشارکت برای اجرای اهداف.

در منابع مختلفی خبری عنوان شده تاکنون ۱۹۳ کشور در خصوص این اهداف توافق نموده‌اند. اولین ضرورت در جهت تحقق این اهداف، درک این موضوع است که همگی در تلاش برای ساخت جهانی بهتر باشیم و برای تحقق این جامعیت، باید "بدانیم" و دانسته‌هایمان را در برای تحقق اهداف توسعه پایدار به کار بگیریم.

علاوه بر این موارد، تغییراتی اساسی در معیارهای مدل تعالی نیز ایجاد شده است. در نسخه‌های قبلی ۹ معیار مدل به دو دسته "توانمند ساز" و "نتایج" تقسیم می‌شدند که زیر معیار ۵۴ به صورت مستقیم و چند زیر معیار دیگر به صورت غیرمستقیم مربوط به مدیریت دانش در سازمان می‌شد.



در نسخه‌های پیشین مدل تعالی سازمانی، رویکردها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در معیارها و زیرمعیارهای زیر مورد ارزیابی قرار می‌گرفت:

- معیار رهبری: زیر معیار ۱د، تقویت فرهنگ تعالی توسط رهبران؛ نکته راهنمای ۵
- معیار کارکنان: زیرمعیار ۳د، کانال‌های ارتباطی؛ نکته راهنمای ۳
- معیار شراکت‌ها و منابع: زیرمعیار ۴الف، مدیریت شرکا و تأمین‌کنندگان؛ نکته راهنمای ۵
- معیار شراکت‌ها و منابع: زیرمعیار ۴ه، مدیریت داده، اطلاعات و دانش
- معیار فرایندها، محصولات و خدمات: زیرمعیار ۵ب، خلق ارزش بهینه برای مشتریان
- معیار نتایج کلیدی: زیر معیار ۹ب، شاخص‌های عملکردی کسب‌وکار

اما در ویرایش فعلی معیارهای مدل تعالی دچار تغییرات اساسی شده است و ۹ معیار مدل قبل به ۷ معیار در سه دسته‌ی "جهت‌گیری"، "اجرا" و "نتایج" تقسیم‌شده است. دسته جهت‌گیری شامل ۲ معیار مقصود، چشم‌انداز و فرهنگی سازمانی و استراتژی، فرهنگ سازمانی و رهبری، دسته اجرا شامل ۳ معیار مشارکت ذی‌نفعان، خلق ارزش پایدار و محرک عملکرد و تحول و دسته نتایج شامل ۲ زیرمعیار برداشت‌های ذی‌نفعان و نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی می‌شود.



در نسخه ۲۰۲۰ مدل تعالی سازمانی، رویکردها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در معیارها و زیرمعیارهای زیر لحاظ شده است:

- معیار فرهنگ سازمانی و رهبری: زیرمعیار ۳-۲، توانمند کردن خلاقیت و نوآوری؛
- معیار مشارکت ذی‌نفعان: زیرمعیار ۳-۱، ایجاد روابط با مشتریان؛
- معیار مشارکت ذی‌نفعان: زیرمعیار ۳-۲، ایجاد روابط با کارکنان؛
- معیار مشارکت ذی‌نفعان: زیرمعیار ۳-۵، ایجاد روابط با تأمین‌کنندگان و شرکا؛
- معیار پیشبرد عملکرد و تحول: زیرمعیار ۴-۵، استفاده از داده، اطلاعات و دانش
- معیار پیشبرد عملکرد و تحول: زیر معیار ۵-۵: مدیریت دارایی‌ها و منابع؛
- معیار عملکرد استراتژیک و عملیاتی: پیشبرد عملکرد و تحول

برای درک بهتر جایگاه مدیریت دانش در مدل تعالی ۲۰۲۰، چهار نکته راهنما که برای زیر معیار **استفاده از داده، اطلاعات و دانش** بیان شده است را در ادامه مرور می‌کنیم:

- تبدیل داده به اطلاعات و دانش در جهت شناسایی فرصت‌های بالقوه برای خلق ارزش پایدار
- استفاده از دانش ذینفعان کلیدی در جهت ایجاد نوآوری برای توسعه محصولات که منجر به ایجاد ارزش پایدار می‌شود
- استفاده اخلاقی از دانش و احترام به حقوق صاحبان دانش
- محافظت و تثبیت مالکیت معنوی دانش‌های سازمانی



مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ به نسبت ویرایش‌های پیشین تغییرات بسیاری داشته است. همانطور که در این مطلب با هم مرور کردیم، مدیریت دانش در این نسخه بیش‌تر مورد توجه قرار گرفته و علاوه بر تبدیل داده به اطلاعات و دانش، توجه به دانشکاران سازمان و حق مالکیت فکری و معنوی آن‌ها نیز به عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش مطرح شده است.



یک پایان تلخ بهتر از یک تلخی بی پایان است

چگونه دانش کلیدی سازمان را شناسایی کنیم؟

یکی از سؤالاتی که انتظار می‌رود ذهن متولیان مدیریت دانش در سازمان‌ها را به خود مشغول کند، این است که "دانش کلیدی" سازمان چیست و در کجا قرار دارد؟ پیش از پاسخ به این سؤال ابتدا باید رویکرد خود را در ارتباط با استقرار سیستم‌های مدیریتی بهبودی کاملاً شفاف و بدون پرده‌پوشی مشخص کنیم. آیا صرفاً به دنبال حضور در جوایز گوناگون و یا اخذ یک ایزوی جدید و نصب تابلوی آن بر دیوار راهروها و برخی اتاق‌های سازمان هستیم و یا معتقد و مؤمن به استفاده از این سیستم‌ها در راستای خلق ارزش برای سازمان؟



در صورت پاسخ مثبت به رویکرد نخست، می‌توانیم فارغ از اندیشیدن به مفهوم "دانش کلیدی" به کلیه واحدهای سازمانی مراجعه کرده و همه کارکنان را بدون در نظر گرفتن نوع کار، میزان اهمیت و ارتباط فرآیندهای کاری آن‌ها با کسب‌وکار و استراتژی‌های کلان سازمان، از طریق دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌های تصویب‌شده وادار به ثبت درس آموخته نماییم. در این صورت پس از حضور ارزیابان و ممیزان در سازمان قادر خواهیم بود با افتخار تعداد درس آموخته‌های ثبت‌شده را نمایش دهیم و دعا کنیم ناآگاهی و سطحی‌نگری آن‌ها سبب شود تا از ورطه حساس کنونی نیز جان سالم به در برده و نشان افتخارآمیز دیگری برای دیوارهای سازمان کسب کنیم.



اما متأسفانه همیشه درب به روی یک پاشنه نمی‌چرخد و ممکن است ممیز به‌مثابه یک مُفتش زیرک و دانا و به حکم وظیفه اقدام به تفکیک و تمیز سره از ناسره نماید. در این صورت احتمالاً با این درخواست مواجه خواهیم شد:
«لطفاً دانش‌های ثبت‌شده مرتبط با فرآیندهای اصلی سازمان را نمایش دهید نه دانش چگونگی تبدیل Pdf به Word!»

به این چالش از زاویه دیگری هم می‌توان نگاه کرد. برخی از مشاوران سیستم‌های مدیریتی بنا بر مصالح و بعضاً فشار ایجادشده از سوی سازمان، در ابتدای اجرای پروژه توجه به این مفهوم کلیدی را فراموش کرده و در اغلب مواقع اقدام به انتخاب پایلوت‌های نامناسب برای آغاز کار می‌نمایند و پس از گذشت چند ماه و صرف هزینه و زمان، متولیان استقرار سیستم مدیریت دانش در یک موقعیت دشوار قرار می‌گیرند:

- تعداد زیادی درس آموخته فاقد کیفیت و ارزش که در صورت داشتن یک نگاه منصفانه نمی‌توان نام دانش را بر آن‌ها گذاشت!
- بی‌انگیزگی کاربران پس از مراجعه به نرم‌افزار و مطالعه اطلاعات گنگ و نامأنوس که تصور می‌کردند قرار است پاسخگوی سؤالاتشان باشد و باری از روی دوششان بردارد.
- تلاش برای ایجاد انگیزه در افرادی که درس آموخته آن‌ها به‌طور حقیقی ارزشی برای سازمان ایجاد نخواهد کرد؛ به‌منظور جلوگیری از زیر سؤال رفتن تلاش‌های چندماهه و بازگشتن از مسیر اشتباه که اغلب چندان بدون هزینه نخواهد بود!



پس از گذشت نهایتاً یک سال از زمان ترسیم یک مدینه فاضله توسط مشاور و تأکید بر مزایای استقرار سیستم مدیریت دانش، یادآوری این نکته که مدیران ارشد تمایل به محاسبه "نرخ بازگشت سرمایه" از یک چرخه معیوب دارند نیز قطعاً کام متولی و مجری را تلخ کرده و آن‌ها را دچار اضطراب و تشویش خواهد کرد و در صورت وجود وجدان آگاه، دائماً این جمله را با خود تکرار می‌کنند "یک پایان تلخ بهتر از یک تلخی بی‌پایانه!"

خوشبختانه APQC به‌تازگی اقدام به انتشار مقاله‌ای نموده است که در آن تلاش دارد مفهوم دانش کلیدی را برای مخاطبین شفاف سازد. هرچند که شناسایی و کسب دانش در ابعاد گسترده سازمانی احتمالاً چندان ساده نخواهد بود و نیازمند استفاده از تجارب مشاورین مسلط بر این حوزه است اما قطعاً آشنایی با این مفهوم و سایر مفاهیم اساسی پیش از آغاز پروژه‌های استقرار نظام مدیریت دانش، از طی مسیر اشتباه، صرف هزینه‌های گزاف و تلخ شدن کام متولیان، مسئولان و مدیران ارشد جلوگیری خواهد کرد!

چه دانشی برای سازمان کلیدی محسوب می‌شود؟

دانش کلیدی، دانشی است که به‌اندازه کافی ارزشمند و بادوام بوده و با ارائه یک مزیت رقابتی پایدار، هزینه حفظ و انتقال آن را میان کارکنان توجیه‌پذیر می‌کند. طبیعتاً دانش کلیدی برای هر سازمانی متفاوت است و در واقع همین موضوع دلیل اهمیت آن است. جایگزینی آن از طریق استخدام افراد دشوار یا غیرممکن است؛ چراکه این دانش از طریق تجربه واقعی در درون سازمان به دست می‌آید.

دانش سازمانی به‌مثابه روغن‌موتور کسب‌وکار عمل می‌کند. مدیران اجرایی به‌عنوان رانندگان کسب‌وکار به‌صورت معمول و روزمره به نحوه عملکرد روغن‌موتور خودرووی خود نمی‌اندیشند. از سوی دیگر مشتریان نیز بیشتر به نمای بیرونی پرزرق‌وبرق آن توجه دارند. درحالی‌که این روغن همان چیزی است که اطمینان حاصل می‌کند همه‌چیز روان و مطمئن کار می‌کند.



در صورت عملکرد نامناسب روغن‌موتور (و یا به‌عبارت‌دیگر دانش کلیدی) حتی برای یک لحظه، موتور کسب‌وکار آسیب‌دیده، از کنترل خارج‌شده و درنهایت متوقف می‌شود. درنتیجه صاحبان آن دچار یک تعمیر پرهزینه و وقت‌گیر خواهند شد و این در صورتی است که خوش‌شانس باشند و پیش از اینکه این مشکل، صدمه جبران‌ناپذیری به کسب‌وکار آن‌ها وارد آورد، از عهده رفع آن برآیند.

برای شفافیت بیشتر مفهوم، دانش کلیدی سازمان را با یک مثال تشریح می‌کنم. یک شرکت هواپیمایی برای کاهش هزینه‌ها، برخی از مکانیک‌های باتجربه خود را اخراج کرد. افراد باقیمانده برای تشخیص عیوب و تعمیر هواپیما به زمان بسیار بیشتری نیاز داشتند. این امر منجر به تأخیر و لغو پروازها و در نتیجه نارضایتی مشتریان شده، افزایش هزینه‌های این شرکت هواپیمایی را به همراه داشت. خوشبختانه این شرکت از این تجربه درس گرفته و شناسایی دانش کلیدی را پیش از دور بعدی تعدیل کارکنان، آغاز کرد. ذکر این نکته ضروری است که شناسایی دانش کلیدی تنها سبب پیشگیری از زیان نیست، بلکه وقتی می‌دانید دانش حیاتی سازمان شما چیست و در کجا نهفته است، می‌توانید از آن بهره‌برده و مسبب خلق ارزش و افزایش سودآوری برای سازمان شوید. شما می‌توانید با بکارگیری این دانش سریع‌تر حرکت کنید و از طریق ایجاد ارتباط میان شناسایی و بکارگیری دانش، یک تجربه یکپارچه برای مشتریان خلق نمایید.



شما می‌توانید با تمرکز بر دانش کلیدی سازمان، کارکنان را امروز آموزش داده و قابلیت‌های آن‌ها را بهبود بخشید و علاوه بر آن یک نیمکت (تیم) قدرتمند برای فردا بسازید! حتی ممکن است بتوانید دانش سازمانی را به دارایی قابل فروش تبدیل کنید که شرکت شما را از رقبا متمایز نماید. اما چگونه؟ اولین قدم در شناسایی دانش کلیدی سازمان، گفتگو با رهبران کسب‌وکار است. چراکه شناسایی آن از دور دشوار است به خصوص اگر افرادی که به دنبال کشف آن هستند، از تخصص لازم برخوردار نباشند.

در نتیجه پیشنهاد می‌شود برای به دست آوردن تصویری واقعی از دانش کلیدی سازمان، به اعماق کسب‌وکار خود شیرجه بزنید. در واقع جایی که ممکن است دانش ارزشمند سازمان در آن نهفته باشد اما پس از طی مرحله شناسایی دانش، کسب دانش احتمالاً دشوارتر خواهد بود. برای این کار باید به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- اگر افراد درباره آنچه در سازمان حیاتی است اختلاف نظر داشته باشند، چه خواهید کرد؟
- چگونه می‌خواهید دانش و اطلاعات را برای کسب و انتقال، اولویت‌بندی کنید؟
- اگر کارکنان در خصوص چگونگی توضیح و یا مستندسازی دانش خود مطمئن نباشند، چه کاری انجام خواهید داد؟
- چگونه می‌توانید دانش کلیدی را در قالب مناسب و در زمان مناسب به افراد مناسب برسانید؟

پرداختن به این سؤالات چندان آسان نیست و به عبارت دیگر هر بار که سازمانی شروع به بررسی و شناسایی دانش حیاتی خود می‌کند، این سؤالات بیش‌ازپیش جوانه زده و رشد می‌کنند. در راستای پاسخ به این سؤالات و جهت‌گیری مناسب در شناسایی و کسب دانش، APQC طراحی "نقشه دانش سازمانی" را توصیه می‌کند.



پس از ۲۵ سال تجربه در مدیریت دانش، APQC با اطمینان "تدوین نقشه" را بهترین راهکار برای جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات و ایجاد اجماع در مورد دانش کلیدی می‌داند. برای آشنایی بیشتر با نقشه دانش و مفاهیم مرتبط با آن مقالات همکارانم در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا را دنبال کنید.

منبع

What is Critical Knowledge?, APQC, Mercy Harper, Oct, 2020



دیدگاه‌های مرجع در مدیریت دانش

۵ مکتب فکری مهم در مدیریت دانش

مدیریت دانش، اصل جدیدی است که در سال‌های اخیر، افراد زیادی با دیدگاه‌های برآمده از مکاتب فکری مختلف در مورد آن اظهارنظر کرده‌اند. «پیتر دراگر» یکی از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در جهان، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ را «مدیریت دانش» دانست همچنین پژوهشگر دیگری سازمان‌های دانش آفرین را «سازمان‌های یادگیرنده» نامید. به هر روی در قرن حاضر، این اصل مانند درخت رشد کرده و چندین شاخه برآورده که در ادامه این مقاله به «پنج» دیدگاه از این مکاتب فکری را باهم مرور می‌کنیم.

۱. پروفیسور «کارل اریک» - استاد مدرسه کسب‌وکار هلسینکی

«کارل اریک اسویبی» حسابدار سوئدی در دهه ۱۹۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. سهام بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می‌دادند. درحالی‌که قیمت واقعی این شرکت‌ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که محاسبات حسابداری نشان می‌داد. اسویبی پس از بررسی‌های مختلف متوجه شد که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکت‌ها در بازار سهام و قیمت دارایی‌های مشهود آن‌ها) به «سرمایه‌های دانشی» درون سازمان‌ها برمی‌گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است؛ اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی‌ها در ترازنامه‌های حسابداری بود، چراکه اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه‌های ناملموس» وجود نداشت.

۲. دکتر «توماس استورات» - ویراستار مجله فورچون

«توماس استورات» مدیریت و سردبیری نشریه‌های متعدد از جمله نشریه کسب‌وکار هاروارد و فورچون را در کارنامه خود دارد و جالب اینجاست که در تمام این سال‌ها، به مفهوم نقش فکر و دانش در کسب‌وکارهای جدید می‌اندیشیده است. نمونه مقاله‌های بسیاری از او در نشریات مختلف از جمله Fortune وجود دارد که دغدغه‌ی او را در این زمینه نشان می‌دهد. از جمله‌ی این مقالات می‌توان به مقاله او تحت عنوان Brainpower یا قدرت مغز اشاره کرد که در سال ۱۹۹۱ منتشر شد. نهایتاً پس از انتشار سلسله‌ای از مقاله‌های مختلف در مورد قدرت فکر و دانش و همچنین نقش دانش در کسب‌وکار و اقتصاد جدید، توماس استورات در سال ۱۹۹۷ کتاب خود تحت عنوان «سرمایه فکری» را منتشر کرد. صاحب‌نظران این کتاب را یکی از آثار پیش‌تاز در تبیین، توسعه و ترویج «مدیریت دانش» می‌دانند.



پروفسور پیتر سنگه



دکتر توماس استورات



پروفسور کارل اریک

۳. پروفسور «پیتر سنگه» - استاد دانشگاه استنفورد ایالات متحده

«پیتر سنگه» به همراه «دی گیوس» از دانشگاه سلطنتی شل هلند و کریس آرگریس از دانشگاه هاروارد در خصوص مفهوم یادگیری سازمانی گرد هم آمدند و در سال ۱۹۹۵ «انجمن یادگیری سازمانی» را پایه‌ریزی کردند. آرگریس معروفیت خود را مدیون فعالیت‌هایش در زمینه مقاومت‌های سازمانی که مانع یادگیری می‌شوند و نحوه حل این مشکلات از طریق فرضیات و مدل‌های فکری است. پیتر سنگه نیز با کتاب «پنج‌مین فرمان» نشان داد که سازمان‌ها همان‌طوری رفتار می‌کنند که افراد فکر می‌کنند و با هم در ارتباط‌اند. به نقل از پروفسور مهدی الوانی: «سازمان یادگیرنده را باید سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید کسب‌شده، عمل می‌کند.»

۴. دکتر «استنفورد پال رومر» _ استاد دانشگاه شیکاگو ایالات متحده

«پال رومر» معتقد است که دانش برخلاف دیگر منابع، نامتناهی است و با استفاده بیشتر، حجم آن افزایش می‌یابد و در ذهن افراد جای دارد. مدیریت دانش بر روی افراد تمرکز داشته و به نقش آن‌ها به عنوان منابع دانش تأکید دارد. تلاش مدیریت دانش در آشکار کردن سرمایه‌های ضمنی و ناملموس و به کار بردن آن‌ها برای بقای سازمان و مزیتی در عرصه رقابت سازمانی است. به‌طور کلی، می‌توان مدیریت دانش را شامل فرآیند مدیریت دانش، فناوری، استراتژی و رفتار سازمانی دانست. مدیریت در سازمان باید دارای چارچوبی باشد که این چارچوب باید دارای خصوصیات زیر باشد:

- توانایی ارزیابی تصمیمات گرفته‌شده بر روی منابع ضمنی و مفهومی سازمان؛
- هدایت دید ما به سوی مشکلات موجود و کمک به فهم دقیق از واقعیت‌ها؛
- فراهم ساختن شرایط و لوازم تجزیه و تحلیل موقعیت؛
- توسعه دادن معیارهایی برای اندازه‌گیری

۵. نوناکا و تاکوچی _ پژوهشگران مدیریت ژاپنی

دو محقق مدیریت ژاپنی، نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش آشکار و دانش پنهان توسط نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های دانش آشکار و دانش پنهان، مدلی با نام خود این محققان پایه‌گذاری شد. این مدل برخلاف بسیاری از مدل‌ها، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و دانش پنهان مبدول داشته و به نحوه تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در کلیه سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد.

در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع از دانش و چگونگی مدیریت آن، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) و فرآیندی مستمر در نظر گرفته شده و فرض بر آن است که فقط افراد هستند که دانش را ایجاد می‌نمایند؛ بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی می‌بایست به عنوان یک فرآیند مستمر وجود داشته باشد که در آن به طور سازمان‌دهی شده‌ای دانش ایجاد شده توسط افراد تقویت و هدایت گردد.

این دو پژوهشگر در سال مذکور کتابی به نام «شرکت دانش آفرین» منتشر کردند که به صورت نقطه عطفی در مطالعات گسترش دانش و استفاده از آن در شرکت‌های ژاپنی درآمد.



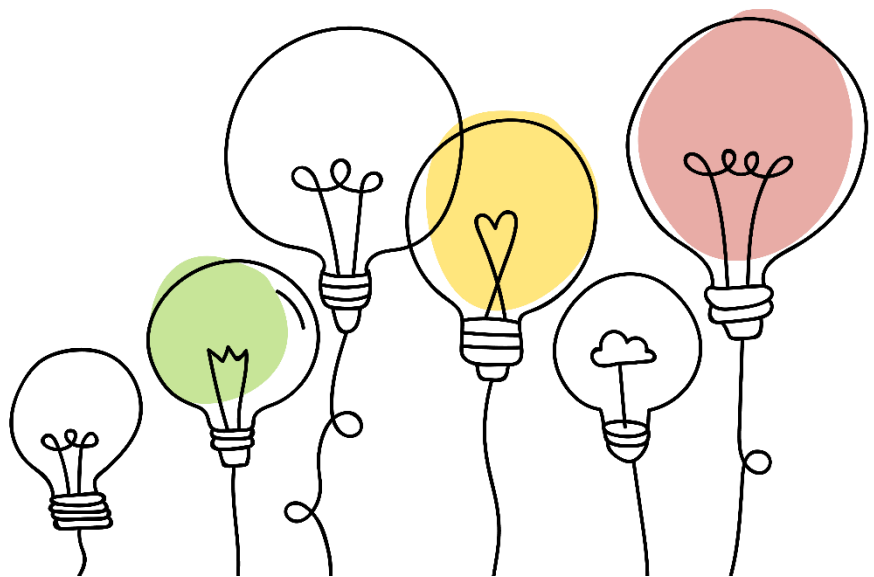
ایکوجیرو نوناکا و هیروتاکا تاکوچی



دکتر استنفورد پال رومر

بر اساس دیدگاه نظریه‌پردازان که در این مقاله تحت قالب «مکاتب فکری» ارائه شد، آنچه مسلم است به‌زودی و در آینده نه‌چندان دور، هیچ سازمانی را نخواهیم یافت که بدون مدیریت دانش بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بتوانند در شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش و درنهایت تسهیم و به‌کارگیری دانش به بهترین وجه عمل کنند؛ زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود.

مطالعه مکاتب مدیریت دانش همراه با تسلط بر اجرای راهکارها، تکنیک‌ها و ابزارهای تخصصی مدیریت دانش، متولیان اجرای این مفهوم مدیریتی در سازمان‌ها را از ابعاد مختلف توانمند می‌کند تا برای خلق ارزش از دانش و تحقق اهداف مدیریت دانش تلاش کنند.





مدیریت دانش در ادغام و تملیک

چرا فرایند ادغام و تملیک به مدیریت دانش نیاز دارد؟

ادغام و تملیک (M&A) اصطلاحی عمومی است که برای ادغام شرکت‌ها یا دارایی‌های آن‌ها، از طریق انواع معاملات مالی از جمله ادغام، تملیک، تلفیق، پیشنهادهای مناقصه، تملیک دارایی و ادغام مدیریتی به کار می‌رود.

○ **ادغام (Merger):** به ادغام دو شرکت با یکدیگر پس از توافق هیئت‌مدیره و سهامداران هر یک از آن‌ها گفته می‌شود. شرکتی که قرار است ادغام شود، نام و هویت خود را به‌عنوان یک شرکت مستقل از دست می‌دهد و به‌عنوان بخشی از شرکتی که ادغام را پذیرفته است، به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

○ **تملیک (Acquisition):** تملیک زمانی اتفاق می‌افتد که شرکتی بیشترین سهم از شرکتی دیگر را خریداری می‌کند اما این فرآیند منجر به عوض شدن نام و هویت شرکت و ساختار قانونی آن، برخلاف نوع قبل نخواهد شد.

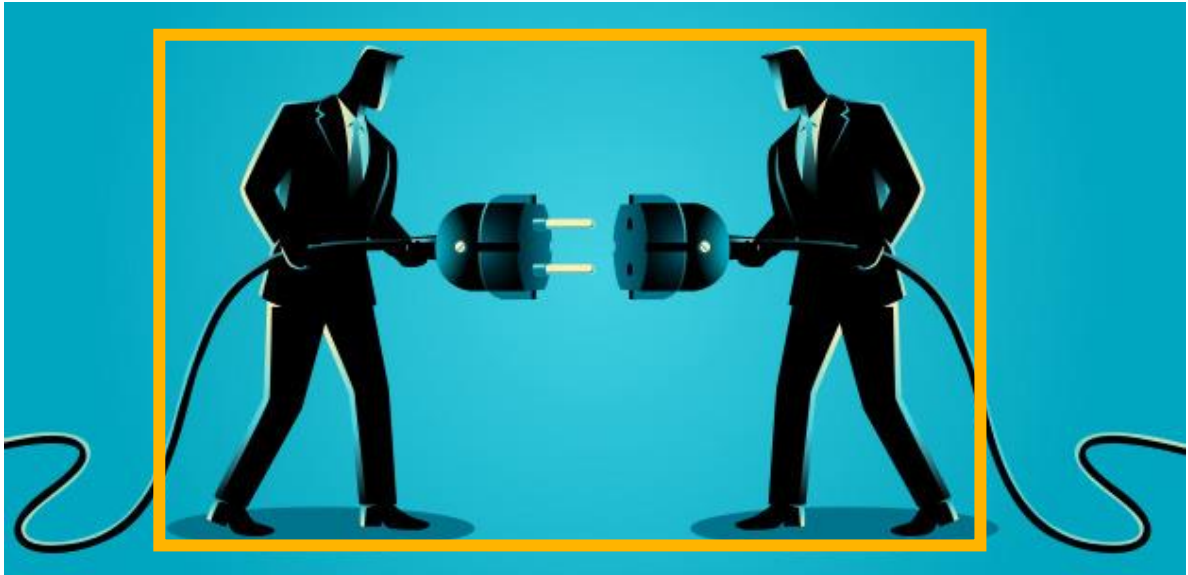
عوامل زیادی می‌توانند بر موفقیت یک معامله ادغام و تملیک تأثیر بگذارند که عبارت‌اند از: بی‌ثباتی اقتصادی، شناسایی هدف مناسب، ارزیابی دقیق یک هدف، وجود یک محیط باثبات برای نظارت و قانون‌گذاری و یک فرایند ارزیابی بی‌عیب و نقص.

با توجه به همه‌گیری کووید-۱۹، یک عامل دیگر نیز وجود دارد؛ تأخیر در زمان‌بندی انجام معامله ادغام و تملیک که انتظار می‌رود در طول سال ۲۰۲۰، جداول زمانی معامله برای مذاکرات به‌طور قابل‌توجهی تمدید شوند.

اگر می‌خواهید در یک معامله ادغام و تملیک موفق باشید، توسعه یک استراتژی مدیریت دانش برای هدایت این فرآیند را مدنظر قرار دهید.

یکی از مهم‌ترین عوامل برای دستیابی به یک معامله ادغام و تملیک موفق، "یکپارچه‌سازی مؤثر" است؛ اما یکپارچه‌سازی مؤثر چه معنایی دارد؟

ما سازمان‌ها را به تجزیه و تحلیل یکپارچه‌سازی از پنج منظر مدیریت دانش تشویق می‌کنیم. این پنج منظر عبارت‌اند از: **کارکنان، فرآیند، محتوا، فرهنگ و فناوری**. این تجزیه و تحلیل، تعریف وضعیت فعلی و وضعیت هدف برای هر پنج حوزه را شامل می‌شود. بیا بید به بررسی این مسئله بپردازیم که چگونه بهترین شیوه‌های مدیریت دانش برای هر یک از این پنج حوزه، می‌تواند به شما در دستیابی به یکپارچگی مؤثر در طول معامله ادغام و تملیک کمک کند.



۱. کارکنان

این جنبه از مدیریت دانش به این موضوع اشاره دارد که چگونه ساختار فراگیر رهبری و کارکنان از جریان دانش در سراسر سازمان پشتیبانی می‌کند. همچنین به نحوه‌ی ارتباط افراد با یکدیگر برای ایجاد و اشتراک مؤثر دانش اشاره دارد. در گذشته، بخش عمده‌ای از معاملات M&A بر بینش‌ها، روش‌ها، کارکنان و روابط متمرکز بوده است. وقتی که دو سازمان مجزا، نیروها را باهم ترکیب می‌کنند تا یک سازمان جدید ایجاد کنند و یا زمانی که یک سازمان، اداره شرکت دیگری را در دست می‌گیرد، به‌طور حتم کارکنان سازمان و روابط آن‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

با توجه به همه‌گیری بیماری کووید-۱۹ تعیین این‌که آیا هر دو نهاد کارکنان و منابع کافی برای ادامه موفقیت‌آمیز عملیات تجاری داشته باشند، اهمیت زیادی دارد. یک استراتژی مدیریت دانش می‌تواند به شناسایی و اولویت‌بندی مجموعه مهارت‌های موردنیاز در تمام سطوح سازمان برای رشد تجارت جدید و مشترک کمک کند.

از همه مهم‌تر تجزیه و تحلیل جنبه نرم و انسانی کارمندان در حین معامله ضروری است. کارمندان این دو نهاد ممکن است سطوح مختلفی از نگرانی را تجربه کنند که ناشی از عدم اطمینان در مورد امنیت شغلی و مسئولیت‌های آینده است. پرداختن به نگرانی‌های آن‌ها و در نظر گرفتن نحوه استفاده از مهارت‌های آن‌ها در ساختار جدید نه تنها به ایجاد تیم‌های دارای عملکرد بالا کمک می‌کند؛ بلکه به تقویت روحیه تیمی کارکنان کمک خواهد کرد و آن‌ها را راضی نگه می‌دارد.



افزایش رضایت کارکنان به نوبه خود منجر به ماندگاری آن‌ها در سازمان شده و هزینه‌های مالی را کاهش می‌دهد؛ از طرفی کارکنان اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان به افرادی انگیزه می‌دهد که مایل به ایجاد و اشتراک محتوای نوآورانه هستند که در صورت ترک آن‌ها از دست خواهد رفت. علاوه بر این تقویت رهبری و نیروی کار پیرامون شیوه‌های مدیریت دانش، مانند ایجاد انگیزش و مکانیزم شناسایی برای به اشتراک‌گذاری دانش و تعبیه وظایف مدیریت دانش در فرآیندهای کاری روزانه، می‌تواند به خلق ارزش از دانش نگهداری شده توسط هر دو سازمان کمک کند.

ایجاد انجمن‌های خبرگی و سایر مکانیسم‌های مشابه اشتراک دانش می‌تواند با کمک به افرادی که اهداف و شیوه‌های کاری مشترک دارند به بهبود عملکرد اعضای هر دو سازمان کمک کند.

به‌علاوه، مکانیزم اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به تشویق نوآوری در سازمان جدید ادغام‌شده کمک کند و کارکنان را قادر سازد تا از افرادی که ممکن است روزانه با آن‌ها تعامل نداشته باشند یاد بگیرند.

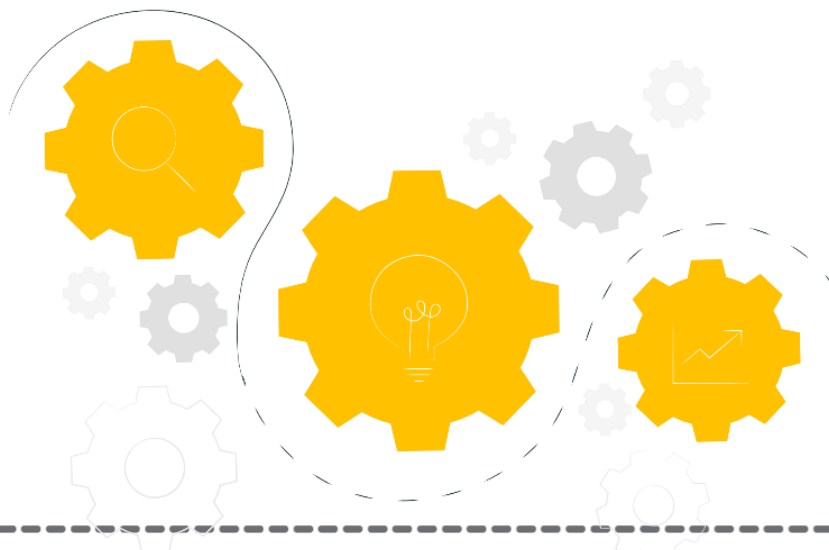
۲. فرآیند

قبل از تصمیم‌گیری برای پیشبرد یک معامله ادغام و تملیک، باید عملکردهای تجاری هر یک از طرفین همراه با فرآیندهای کسب‌وکار مربوطه، بازیکنان اصلی و سایر نقاط کلیدی درک شود. به‌طورمعمول، مدیران میانی از حوزه‌های تجاری مختلف وظیفه‌دارند تا عملیات خود را با فعالیت‌های شرکت دیگر ادغام کنند. **یک استراتژی مدیریت دانش می‌تواند به‌طور حتم به تلاش برای شناسایی و بهبود فرآیندهای اصلی کسب‌وکار برای سازمان ادغام‌شده کمک کند.**

از دیدگاه مدیریت دانش، هدف اصلی بهینه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار باید مثبت، مدیریت و افزایش اطلاعات و دانش به‌صورت سیستماتیک باشد. بهینه‌سازی فرآیند باید تصمیمی باشد که در آن فرآیندهای تجاری به‌طور خودکار انجام شوند.

اتوماسیون‌سازی فرآیند کسب‌وکار شامل تعیین این موضوع است که کدام مراحل خاص یا وظایف تکرارشونده را می‌توان با یک تکنولوژی اجرا کرد و سپس ابزار مناسب را برای رسیدن به آن انتخاب کرد. بهینه‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار و خودکار کردن آن‌ها در هرکجا که امکان‌پذیر باشد، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که جریان بهتر اطلاعات، افزایش کارایی، انجام وظایف ساده‌تر و استفاده بهینه از منابع را تجربه کنند.

از دیدگاه مدیریت دانش، درک اینکه چگونه محتوای سازمانی کلیدی ایجاد، برچسب‌گذاری و تسهیم می‌شود نیز حیاتی است. به‌عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت دانش، یک برنامه حاکمیت و طبقه‌بندی قوی به شما کمک خواهد کرد تا نقش‌ها، مسئولیت‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای لازم برای حمایت از جریان دانش در سازمان جدید را تعریف کنید.



۳. محتوا

تعیین اطلاعات و نیازهای مدیریت داده در یک معامله M&A برای سازمان ادغام‌شده ضروری است. تهیه فهرست موجودی محتوا و تدوین استراتژی پاکسازی محتوا برای هر دو واحد را اولین گام‌ها توصیه می‌شود. موجودی محتوا اجازه می‌دهد سازمان ادغام‌شده وضعیت آن را از منابع مختلف (سیستم‌های مدیریت اسناد، سیستم‌های مدیریت محتوا، درایوهای مشترک و غیره) ارزیابی کند تا به یک درک کامل از محتوای هر سیستم (انواع، حجم، وضعیت و موقعیت مکانی) و تعریف یک استراتژی محتوا دست یابد.



استراتژی محتوا باید به بهینه‌سازی انواع محتوا و همچنین تعریف طبقه‌بندی مشاغل کاربرمحور که به دستیابی حالت ایده‌آل برای ایجاد، مدیریت و جستجو محتوا کمک می‌کند پردازد. با وجود اطلاعات بسیار زیادی که از هر دو سازمان در دسترس است، تعیین اینکه چه محتوایی جریان دارد یا چه موضوعی مرتبط است دشوار خواهد بود؛ مگر اینکه تلاش برای پاکسازی محتوا تکمیل شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت یک لیست کاملی از محتوا و همچنین تلاش برای پاکسازی بخشی از فعالیت‌های اساسی موردنیاز برای دستیابی به یک تجربه جستجوی سازمانی حائز اهمیت است؛ به‌ویژه پس از معامله که در آن محتوای منسوخ یا نادرست می‌تواند ریسک‌هایی برای عملکرد سازمان ادغام‌شده به همراه داشته باشد. پس از تکمیل فهرست محتوا، هر دو سازمان باید کیفیت محتوای خود (برای حفظ، حذف یا آرشیو کردن محتوای خاص) را ارزیابی و یک برنامه حاکمیتی به‌منظور اطمینان از اثربخشی و پایداری هرگونه فعالیت مدیریت محتوای جدید تعیین کنند. در گام بعدی، تعیین اینکه آیا فناوری‌های موجود با دانش، اطلاعات و نیازهای مدیریت داده کسب‌وکار مطابقت دارد یا خیر و یا اینکه پس از اتمام فرآیند M&A به فناوری‌های جدیدی نیاز است، اهمیت پیدا می‌کند. هدف از تدوین فهرست موجودی محتوا و توسعه استراتژی پاکسازی آن تضمین این است که افراد به مرتبط‌ترین و به‌روزترین مطالب و محتوا دسترسی داشته باشند.

۴. فرهنگ

از دیدگاه مدیریت دانش، فرهنگ به تمایل کارکنان برای مشارکت، همکاری و پشتیبانی از یکدیگر و اینکه آیا نوآوری و تغییر در سراسر سازمان تشویق و ارزش‌گذاری می‌شود، اشاره دارد.

در طول فرآیند ادغام و تملیک دارایی، محصولات و خدمات ادغام می‌گردد. از همه مهم‌تر اینکه شما در حال ادغام کارکنان، شخصیت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی نیز هستید. اگر یک ادغام در سطح جهانی را در نظر بگیرید با فرهنگ‌ها و زبان‌های کشورهای دیگر سروکار دارید که پیچیدگی بیشتری ایجاد می‌کند.

فرهنگ سازمانی می‌تواند بر بسیاری از جنبه‌های یک شرکت شامل فروش، سود، مشارکت کارکنان، همکاری و حتی فعالیت‌های کارمندیابی (استخدام) تأثیر مثبت یا منفی بگذارد. فرهنگ سازمانی منحصربه‌فرد را می‌توان از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها دانست؛ با این حال، یک ادغام و تملیک می‌تواند فرهنگ سازمانی را یک‌شبه تغییر دهد!

اگرچه فرهنگ یک شرکت به‌طور خاص توسط بنیان‌گذاران و مدیران آن شکل می‌گیرد، اما تا حد زیادی تحت تأثیر تجربیات کارمندان و فعالیت‌های روزمره قرار دارد. از دیدگاه مدیریت دانش، قبل از پیشروی به سمت ادغام باید شیوه‌های مدیریت کارکنان از هر دو سازمان برای تعیین سازگاری، تحلیل و اعتبارسنجی شود. عدم سازگاری در فرهنگ‌های سازمانی و شیوه‌های مدیریت کارکنان، احتمال انجام یک معامله ادغام و تملیک ناموفق را افزایش می‌دهد و یک ریسک جدی میان کارمندان دو سازمان ایجاد می‌کند همچنین تغییرات ایجادشده توسط بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ سؤالات جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است؛ زیرا رهبران در مورد چگونگی حفظ فرهنگ و مدیریت بهتر کارکنان خود در حین زمان دورکاری تأمل می‌کنند.



یک استراتژی مدیریت دانش می‌تواند به غلبه بر بسیاری از این چالش‌ها کمک کند؛ از جمله اینکه آیا معیارهای موفقیت قابل اندازه‌گیری برای نشان دادن ارزش ابتکارات مدیریت دانش وجود دارد یا خیر؟!

انجام ارزیابی فرهنگی هر دو سازمان پیش از اقدام به ادغام و تملیک از مؤلفه‌های اصلی و کلیدی استراتژی مدیریت دانش است که برای تعیین اینکه ادغام افراد، شخصیت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی تا چه حد می‌تواند مؤثر واقع شود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵. فناوری

یکی از بزرگترین چالش‌ها در طول ادغام و تملیک برخورد با سیستم‌ها و فن‌آوری‌های مختلف از هر دو سازمان و نداشتن طرح مشخص برای استفاده یا چگونگی ادغام آن‌ها است. معمولاً، پس از این اقدام، سازمان ادغام‌شده با بسیاری از فناوری‌های مختلف روبه‌رو می‌شود که عملیات را برای کارمندان به‌ویژه واحد فناوری اطلاعات دشوار می‌سازد. پس از اتمام معامله ادغام و تملیک، ظهور ناگهانی برنامه‌های جداگانه یا فن‌آوری‌های تکراری، مدیریت محتوای اثربخش را با چالش مواجه می‌کند.

ایجاد یک فهرست از فن‌آوری‌ها، سیستم‌ها و برنامه‌های کاربردی مورد استفاده توسط این دو شرکت به‌عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت دانش، شما را در مسیر درست قرار می‌دهد. قبل از تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام سیستم‌ها را باید حفظ و کدام یک را تقویت کرد، باید بدانید چه چیزی در سازمان دارید.

مراحل بعدی شامل تعیین نیازهای فن‌آوری برای سازمان ادغام‌شده و انجام ارزیابی‌های فن‌آوری است. این ارزیابی‌ها به شما کمک خواهند کرد تا در مورد نیاز به سیستم‌های بهره‌وری اداری، سیستم‌های مدیریت اسناد، سیستم‌های مدیریت محتوا، برنامه‌های اتوماسیون فرآیند، ابزارهای هم‌کاری، ابزارهای طبقه‌بندی، موتورهای جستجو و هوش مصنوعی (AI)، تصمیم‌گیری کنید. درنهایت، آموزش کاربران نهایی و تعیین سطح پشتیبانی بخش فناوری اطلاعات سازمان شما می‌تواند به دستیابی به سطح مطلوب سیستم‌ها کمک کند.

ما بر این باوریم که حتی اگر انتخاب فناوری مناسب یک عنصر مهم مدیریت دانش در یک معامله ادغام و تملیک باشد، چهار عنصر دیگر (کارکنان، فرآیند، محتوا و فرهنگ) باید نیروهای محرکه در معامله باشند. اگر این چهار عنصر به‌درستی هم‌سوس شوند، انتخاب فناوری پشتیبانی از آن‌ها باید آخرین مرحله برای بهینه‌سازی عملیات و نحوه همکاری کارکنان باشد.



نتیجه‌گیری

علی‌رغم تلاشی که سازمان‌ها برای دستیابی به هدف خود در حوزه بهبود عملکرد از طریق استراتژی ادغام و تملیک انجام می‌دهند، نتایج اغلب ناامید کننده است و با نتایج پیش‌بینی اولیه متفاوت خواهد بود.

دانستن این نکته که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌ها در حین معامله ادغام و تملیک با آن روبرو می‌شوند عدم برنامه‌ریزی پیرامون یکپارچه‌سازی در سطوح مختلف سازمانی است، اهمیت بسزایی دارد که می‌توان گفت مدیریت دانش در ابتدای فرآیند به‌عنوان راه‌حلی هوشمندانه برای دستیابی به یک معامله خوب تلقی می‌شود.

منبع

5 Reasons Why Mergers and Acquisitions Need KM, Tatiana Baquero Cakici, enterprise-knowledge.com, August 4, 2020



استراتژی مدیریت دانش

۱۰ گونه اصلی استراتژی مدیریت دانش

استراتژی مدیریت دانش، یک نقشه دقیق است که اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش را به صورت کامل و جامع ترسیم می‌نماید. تدوین استراتژی مدیریت دانش، پایه‌های اصلی و بنیان مدیریت دانش را تقویت و موجب استحکام عملیات اجرایی مدیریت دانش در بازه‌های زمانی برنامه‌ریزی شده می‌شود.

در یک دسته‌بندی جدید که توسط استن گارفیلد در سال ۲۰۲۰ منتشر شده استراتژی مدیریت دانش ده دسته اصلی دارد. این موارد عبارت‌اند از: ایجاد انگیزه، شبکه‌سازی، تأمین، تجزیه و تحلیل، کدگذاری، انتشار، مطالبه دانش، اقدام، اختراع و تقویت. در ادامه جزئیات مرتبط با هرکدام از استراتژی‌های را با هم مرور می‌کنیم.

۱. ایجاد انگیزه

برای فعال کردن اقدامات مرتبط با مدیریت دانش و تشویق رفتارهای مطلوب لازم است رویکردهای انگیزشی را در سازمان جاری کنید. ایجاد انگیزه اولین قدم یک برنامه مدیریت تغییر برای همسویی فرهنگ و ارزش‌های سازمان با مدیریت دانش خواهد بود. تعیین اهداف و معیارهای اندازه‌گیری برای رسیدن به اهدافی که کارکنان و مدیران باید به دست آورند، نیز اهمیت دارد. ایجاد مشوق‌ها و پاداش‌های رسمی، تقویت این اهداف را در پی خواهد داشت.

ابزارهای ایجاد انگیزه در کارکنان شامل برقراری ارتباط با آن‌ها، مدل‌سازی رفتارهای مورد انتظار، تعیین اهداف استاندارد برای گنجاندن در برنامه‌های عملکرد، نظارت و گزارش پیشرفت منطبق بر اهداف سازمانی، شناخت کارکنانی که رفتارهای مطلوب را نشان می‌دهند، ارائه مشوق‌هایی برای رسیدن به اهداف و پاداش برجسته کارایی می‌شود.

۲. شبکه‌سازی

یک راه اصلی برای اشتراک دانش، تماس مستقیم با کارکنان است. آن‌ها از طریق ارتباط با سایر همکاران می‌توانند دانش را به اشتراک گذاشته و یا از اشتراک آن بهره‌مند شوند. در حقیقت این روشی قدرتمند برای استفاده از دانش هر فرد است. برقراری ارتباط از طریق ساختارهای سازمانی باعث می‌شود تا ایده‌های خوبی بین گروه‌هایی مبادله شود که در غیر این صورت ممکن است از یکدیگر بی‌اطلاع باشند. ارتباط با سایر قسمت‌های سازمانی به کارکنان این امکان می‌دهد تا در کنار سایر همکاران یاد بگیرند این امر توسط انجمن‌های خبرگی، بحث‌های موضوعی و فضاهای کار تیمی امکان‌پذیر است.



ایجاد و گسترش شبکه‌های اجتماعی پیوندهای ارزشمندی را بین کارکنان و گروه‌های مختلف ایجاد می‌کند. شبکه‌های اجتماعی از طریق اضافه کردن دوستان، شناسایی علایق مشترک و برچسب (تگ) گذاری منابع از این شبکه‌ها پشتیبانی می‌کند. گفتگوهای بین کارکنان موجب اعتمادسازی، کسب بینش، جرقه زدن ایده‌های جدید، القای ارزش‌ها و تقویت همکاری بین کارکنان می‌شود.

۳. تأمین

برای استفاده مجدد از دانش باید منبع آن وجود داشته باشد. مدیریت دانش آشکار شامل جمع‌آوری اسناد و پرونده‌ها، دریافت اطلاعات فرآیندهای کاری و ذخیره آن‌ها در مخازن دانشی است. دانش پنهان را می‌توان با ضبط مکالمات و سخنرانی‌ها، داستان‌سرایی و یا سایر ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش به دانش آشکار تبدیل کرد.

محتوای ذخیره شده در مخازن دانشی قابل تجزیه و تحلیل، کدگذاری، انتشار، جستجو، بازیابی و استفاده مجدد هستند. باید توجه داشت اگر هر سند و دانش ضبط و ذخیره شود، هیچ سودی حاصل نمی‌شود مگر اینکه استفاده مجدد قابل توجهی از آن مطالب صورت گیرد.

۴. تجزیه و تحلیل

هنگامی که دانش در مخازن دانشی وجود داشته باشد؛ می‌توان آن را تجزیه و تحلیل کرد تا بتوان مجدداً از آن استفاده کرد. قبل از نتیجه‌گیری در مورد دانش‌ها باید اعتبار آن‌ها تأیید شود. ممکن است لازم باشد برای دانش‌های محرمانه امنیت بیشتری در نظر گرفت. مرور دانش جمع‌آوری شده احتمالاً الگوها، روندها یا تمایلاتی را نشان دهد که می‌توانند مورد بهره‌برداری، توسعه و یا اصلاح قرار گیرند. دانش را می‌توان در قالب درس‌های آموخته شده، روش‌های اثبات شده و قوانین کلی جمع‌آوری کرد.



۵. تدوین

پس از تجزیه و تحلیل دانش جمع‌آوری شده، می‌توان برای تولید روش‌های استاندارد، موارد قابل استفاده مجدد و فرآیندهای قابل تکرار، اقدام کرد. داده‌ها را می‌توان تلفیق، محتوا را جمع‌بندی و فرآیندها را یکپارچه کرد تا نتایج کسب‌وکار بهبود یابد. تدوین دانش شامل تعیین ارزش مالکیت معنوی دانشی است که در مخازن ذخیره می‌شوند تا بتوان آن‌ها را به راحتی یافت و محتوا را برچسب (تگ) گذاری کرد تا کاربران بتوانند دیدگاه‌ها، ارتباطات و مجموعه‌های مفید را بازیابی کنند.

۶. انتشار

حتی اگر دانش به دست آمده تجزیه و تحلیل و کدگذاری شود تا زمانی که کاربران بالقوه از در دسترس بودن آن آگاه نباشند، از اهمیت مطلوبی برخوردار نخواهد بود؛ بنابراین، دانش باید هم به طور گسترده برای اطلاع رسانی به تمام کاربران بالقوه و هم برای اطلاع دقیق از مصرف کنندگان هدف منتشر شود.

برای اشتراک دانش باید از انواع وسایل ارتباطی استفاده شود. برای گسترش آگاهی می توان از شبکه های اجتماعی، وب سایت ها و پیام های ایمیل استفاده کرد. از وبلاگ ها، ویکی ها، پادکست ها و فیلم ها نیز می توان استفاده نمود.

نمونه هایی از استراتژی های انتشار دانش شامل خبرنامه های هفتگی، پادکست های ماهانه شامل مصاحبه با رهبران و مکالمات درباره درس های آموخته شده است.

۷. مطالبه دانش (تقاضا)

این مورد شامل جستجوی افراد و محتوا، بازیابی اطلاعات، پرسیدن و ارسال درخواست است. ابزارها و تکنیک های خاصی که تقاضای دانش را امکان پذیر می کنند، متشکل از سیستم های یادگیری الکترونیکی، بحث های موضوعی و تحقیق است. با تمرکز بیشتر بر مدیریت به موقع دانش، می توان محتوا را در زمان مورد نیاز از طریق شبکه هایی مانند انجمن های خبرگی تهیه نمود. با تامین اطلاعات در مورد دانش های ضروری مورد نیاز، می توان از مستندسازی دانش غیر ضروری جلوگیری و از زمان و منابع به طور مؤثرتری استفاده کرد.

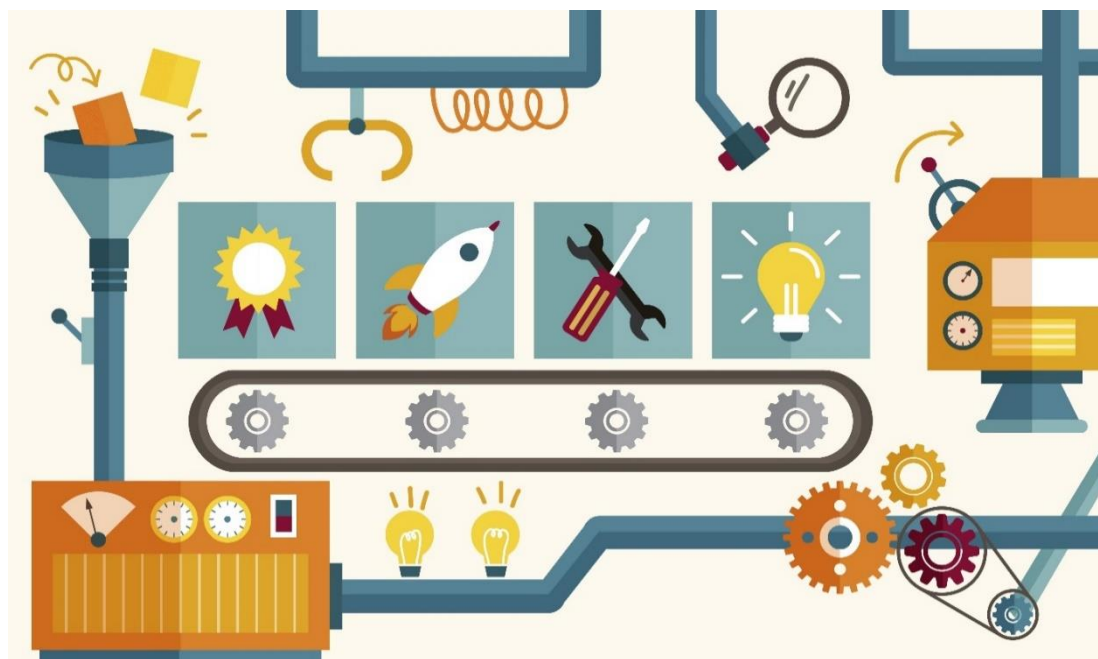
۸. اقدام

تمامی مراحل قبلی شامل بازدهی ایجاد انگیزه، شبکه، تأمین، تجزیه و تحلیل، کدگذاری، انتشار و مطالبه دانش از طریق اقدام و عمل منجر به نتایج ملموس می شود. اعمال تغییرات برای تکرار به روش ها و بهبود فرآیندها بر اساس تجربه قبلی با تجزیه و تحلیل امکان پذیر است. گنجاندن دانش در گردش کار معمول و استفاده از فرآیندها و رویه ها می تواند در نتیجه کدگذاری انجام شود. انتشار آموخته های پیشین باعث می شود تا در موقعیت های جدید نیز این تجربیات به کار گرفته شود.

۹. اختراع

نوع خاصی از اقدام، اختراع است. ایجاد محصولات و خدمات جدید، ارائه ایده های تازه برای آزمایش و توسعه روش ها و فرآیندهای نوآورانه می تواند منجر به تحول یک سازمان، صنعت یا یک کشور شود. تولید منابع جدید تقاضای مشتری، ترغیب رشد فردی و سازمانی و بازنگری در قوانین موجود می تواند به توسعه، پیشرفت و پایداری سازمان کمک کند.

عدم انجام این کار ممکن است به رکود یا افول سازمان منجر شود. مدیریت دانش می‌تواند با فراهم آوردن منبع ایده‌ها و تجارب مداوم و پربار، باعث تحریک نوآوری در افراد شود. کارکنان از طریق تعاملات خود به‌عنوان بخشی از شبکه‌ها به استخراج ایده‌ها کمک می‌کنند.

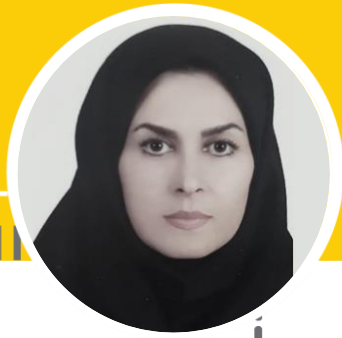


۱۰. افزودن

محاسبات شناختی می‌تواند فرایندهای فکری انسان را شبیه‌سازی کرده و با پرداختن به شرایط پیچیده‌ای که با ابهام و عدم اطمینان همراه هستند، تقلید کند. هوش مصنوعی می‌تواند عملیاتی مشابه یادگیری و تصمیم‌گیری در انسان انجام دهد. دستیارهای شخصی هوشمند می‌توانند دستورات و پرسش‌های صوتی را تشخیص دهند و پاسخ متناسب را ارائه دهند یا اقدامات موردنظر را سریع، کارآمد و مؤثر انجام دهند. استفاده از این رویکردها می‌تواند با تقویت قدرت مشاهده، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، پردازش و پاسخگویی به افراد دیگر و موقعیت‌های معمول یا چالش‌برانگیز، توانایی‌های انسان را افزایش دهد. از ابزارهای هوش مصنوعی مانند سیستم‌های خبره و دستیارهای شخصی هوشمند مانند آمازون، اپل، گوگل و مایکروسافت می‌توان برای گسترش توانایی درک، تصمیم‌گیری، اقدام، یادگیری انسان استفاده و از مشکلات جلوگیری کنید.

منبع

Define Your Km Strategy, Stan Garfield, lucidea.com, October 2020



مدیریت دانش در دولت

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

امروزه با توجه به رشد روزافزون تکنولوژی و تولید علم در سطح جهان، مدیریت دانش در کلیه کشورها مورد توجه قرار گرفته است و به‌عنوان ضرورتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌های دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود در سیاست‌گذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند؛ بنابراین، مدیریت دانش نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند؛ به‌طوری که هدف اصلی آن کمک به کارکنان سازمان برای خلق سازمان یادگیرنده است. با توجه به ضرورت مدیریت دانش برای سازمان‌ها در این مقاله جایگاه مدیریت دانش در بخش دولتی را مورد واکاوی قرار می‌دهیم.

پیچیدگی و سرعت به همراه ارتباطات جهانی که مرز کشورها را در می‌نوردد، خط‌مشی‌گذاران را با مسئولیتی خطیر روبرو ساخته است. آنان برای تصمیم‌گیری در چنین فضایی باید مجهز به ابزارها و شیوه‌های جدید باشند و برای تحقق این هدف باید دانش جدیدی را در خط‌مشی‌ها بنیان گذارند. شرکت‌های خصوصی به تولید کالا و خدماتی می‌پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و خدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه‌های رقابت بین این دو بخش است.

بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها میان بخش‌های مختلف، چالش جدیدی را برای بقای دانش در سازمان و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به‌مرور زمان، کارمندان فعلی دولت، بازنشسته خواهند شد. این مسئله به‌عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولت‌هاست. سازمان‌های دولتی نیازمند آن هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد خود را حفظ کنند، زیرا در غیر این صورت در ارائه خدمات دچار مشکل خواهند شد. افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در معرض دانش‌های ایجادشده و روزآمد قرار گیرد.



اصول مدیریت دانش بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد. مدیریت دانش، دارای برخی قابلیت‌ها برای تقویت کارآمدی دولت و رقابت‌پذیری آن در محیط متغیر است. بخش دولتی و سازمان‌های غیردولتی باید با این چالش‌ها روبرو شوند و از فرصت‌های به‌دست‌آمده از جهانی‌شدن، اقتصاد دانش‌محور و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات به بهترین شکل استفاده کنند، در غیر این صورت این به معنای از دست دادن فرصت‌های ارائه شده از سوی مدیریت دانش خواهد بود.

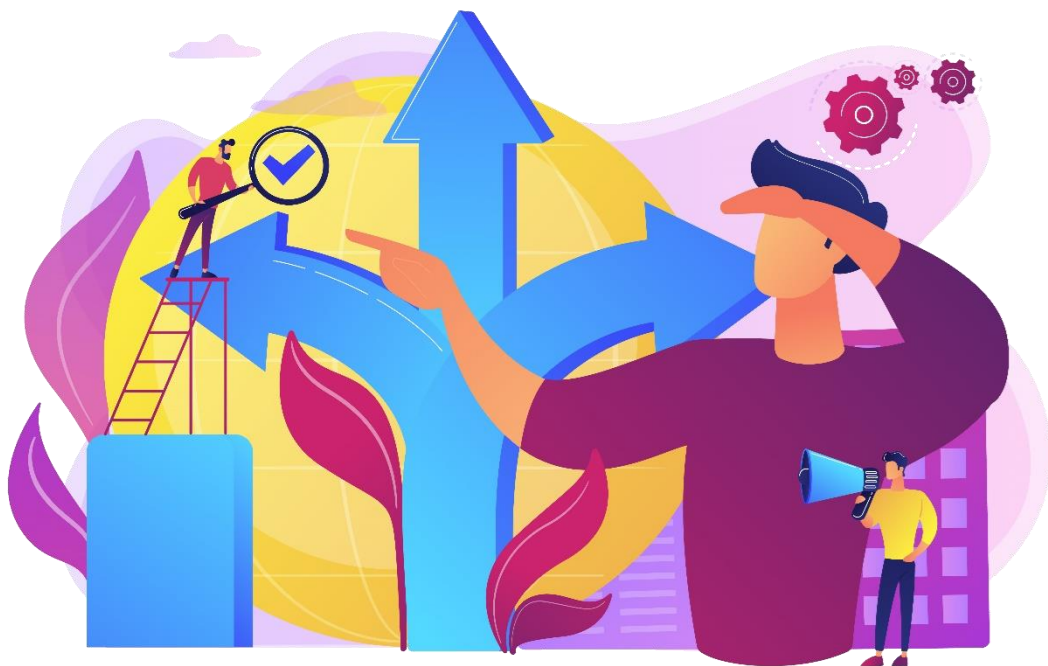
اهمیت و مزایای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

سرعت بالای توسعه تکنولوژی‌های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به‌عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی شده است. نبود فضای رقابتی در بین سازمان‌های دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان‌های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات به ارباب‌رجوع بوده و تلاش کنند تا فرآیندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند.

مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و ذخیره دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روزبه‌روز آگاه‌تر می‌شوند و توقعات بالاتری را از سازمان‌ها دارند. در چنین فضایی خلق و اشتراک دانش یک فاکتور اساسی در سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم‌گیری‌های منطقی‌تر می‌باشد.

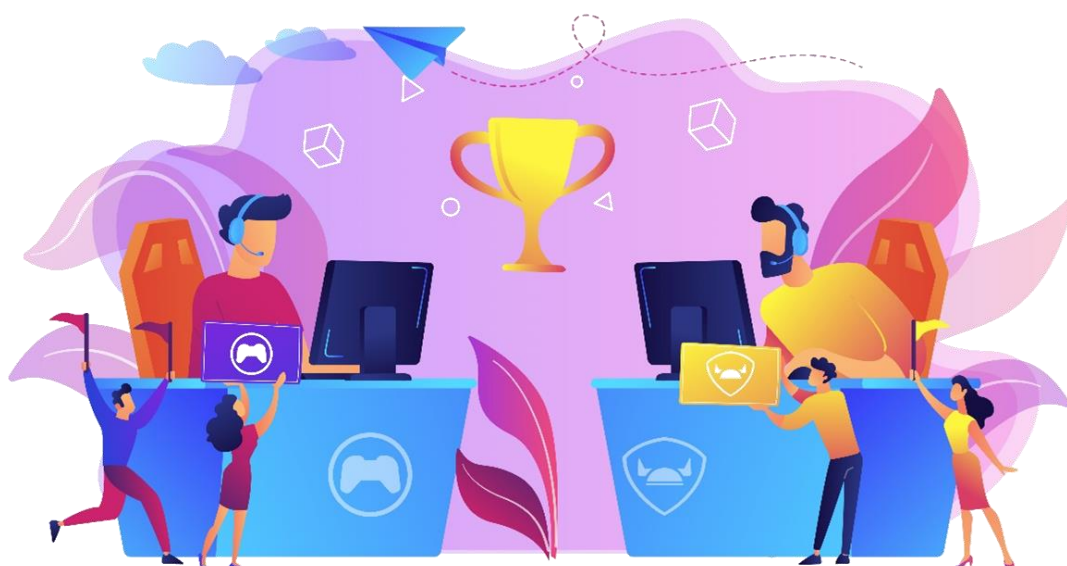
بر اساس یک مطالعه جامع، ۴ نقش زیر برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی برشمرده شده است:

۱. ارتقای تصمیم‌گیری در مورد خدمات عمومی
۲. کمک به عموم برای شرکت کردن در فرآیند تصمیم‌گیری
۳. ایجاد قابلیت رقابت سرمایه‌های فکری
۴. توسعه نیروی کار دانشی



پژوهشی دیگر بهبود کیفیت و کارایی سازمانی و نیز کاهش هزینه‌ها را از جمله مزایای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ذکر کرده‌است. بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به‌مرور زمان کارمندان فعلی دولت تا چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. این به‌عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولت‌هاست. سازمان‌های دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته‌ها طی زمان امری بسیار حیاتی است. افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در رأس دانش‌های ایجادشده و به‌روز قرار گیرد.

مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد. به بیان دیگر دانش به یک عامل حیاتی تعیین‌کننده برای رقابت‌پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات‌رسانی و سیاست‌گذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد دانش‌محور، دولت‌ها به شدت در هر دو زمینه با رقابت بین‌المللی و حتی ملی مواجه شده‌اند. برای مثال در سطح بین‌المللی، سازمان‌های غیردولتی و دولت‌ها با سازمان‌های خارجی که خدمات مشابه ارائه می‌دهند در حال رقابت هستند. مؤسسات تحقیقاتی برای جذب بهترین محققان و سرمایه‌گذاران در حال رقابت با یکدیگرند در حالی که دانشگاه‌ها نیز به دنبال به دست آوردن بهترین سرمایه‌گذاری‌ها، دانشجویان و استادان هستند. در سطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است. در بخش دولتی کالاها و سرمایه‌ها آن قدر که در بخش خصوصی دارای اهمیت هستند، مهم شمرده نمی‌شوند، بلکه این دانش است که به عنوان مهم‌ترین فاکتور رقابتی شناخته می‌شود.



کارکرد اثربخش دولت در گرو انتشار دقیق و مؤثر دانش است. شرکت‌های خصوصی به تولید کالا و خدماتی می‌پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و خدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه‌های رقابت بین این دو بخش است. برای مثال آموزش از راه دور و به‌ویژه آموزش از طریق اینترنت توسط شرکت‌های خصوصی، ارائه خدمات آموزشی توسط دولت را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. وقتی مشتریان بتوانند نیازهای خود را به صورت کاملاً دلخواه و سفارشی توسط بخش خصوصی برطرف کنند. ناخودآگاه چنین انتظاری را از بخش دولتی نیز خواهند داشت.

نیاز به چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی

بسیاری از محققان، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی برای درک مفهوم و همچنین پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. اگرچه چارچوب‌های زیادی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش خصوصی ارائه شده است. تعداد بسیار کمی که به صورت مجزا برای دولت طراحی شده باشند وجود دارد. بخش عمومی متفاوت بودن خود را با بخش خصوصی پذیرفته و از این جهت برخی مشخصه‌های ویژه را نیز داراست.

چارچوب مدیریت دانش برای بخش دولتی دو تفاوت عمده با چارچوب‌های ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً بخش دولتی به ذینفعان تعلق دارد درحالی‌که بخش خصوصی متعلق و وابسته به شرکا و سهامداران است.

رویکرد ذینفعان در بخش دولتی مستلزم وجود بخش‌های گوناگون و متعدد در فرآیند است و از این رو، کار در مورد آن با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش دولتی این ذینفعان می‌توانند شهروندان، حکومت‌های محلی و ایالتی، شرکت‌های خصوصی، کاربران و غیره باشند و زمانی که دولت اقدام به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و ارائه خدمات می‌کند، مجبور به در نظر گرفتن منافع و نظرات و علایق تمامی ذینفعان است. در بخش خصوصی، شرکت‌ها در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند، اما تنها چیزی که در این بخش اهمیت دارد این است که سرمایه‌گذاری انجام‌گرفته پربازده باشد.

دومین وجه تمایز چارچوب‌های مدیریت دانش در بخش‌های خصوصی و دولتی در رقابت‌پذیری آن‌هاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت‌پذیر است. درحالی‌که بخش دولتی مبتنی بر فاکتورهایی مانند ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، تسهیم و استفاده از آن است.

با توجه به همین فاکتور حیاتی یعنی رقابت‌پذیری، اساس کار شرکت‌های خصوصی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می‌کنند تا همواره خود را با ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و فلسفه‌های نوین منطبق سازند؛ اما در مقابل چنین روندی در بخش دولتی وجود ندارد و انگیزه‌چندانی برای ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات وجود ندارد. هرچند انحصار موجود در بخش دولتی تا حدی در مقابل جهانی‌شدن اطلاعات و افزایش تعداد کاربران و سرمایه با چالش مواجه شده است.

با توجه به چنین امری بخش دولتی باید توجه بیشتری به شناسایی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش داشته باشد. این دو دلیل عمده به شدت بر روی استراتژی پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند. لذا بر این نکته تأکید می‌شود که نیاز به توسعه یک چارچوب عمومی برای بخش دولتی به کمک فهم و استفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می‌شود.

مدیریت دانش به‌عنوان یک‌رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند (به‌ویژه در بخش دولتی) از این‌رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند دولت‌ها به تدریج به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولتی پی برده‌اند اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد.



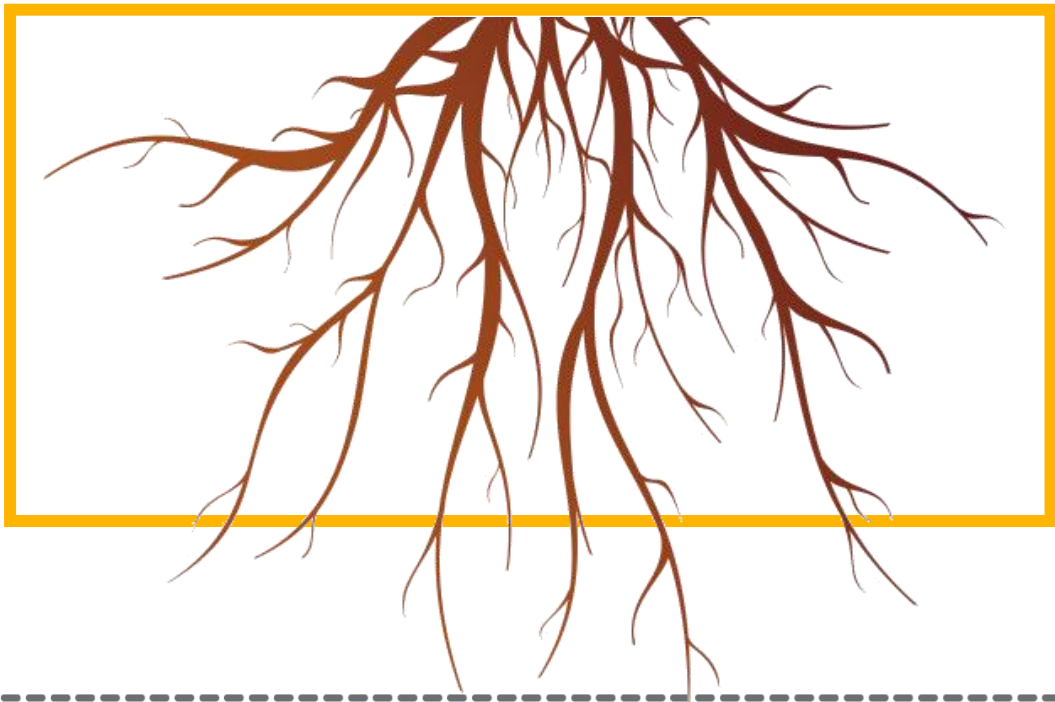
بخش دولتی خود باید به‌صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به‌صورت پیشگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرد. مسلماً تا چند سال آینده مقوله دانش به‌عنوان جزء لاینفک تمامی مجموعه‌های سازمانی در بخش دولتی شناخته خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی نمایند. سازمان‌های دولتی باید بر این باور باشند که با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و با استقرار مدیریت دانش، کارایی خود را بهبود بخشند. اگر کشورهای در حال توسعه به اندازه کشورهای توسعه‌یافته به دانش توجه نکنند، فاصله علمی-اقتصادی و غیره بین کشورهای ثروتمند و فقیر افزایش می‌یابد. در این زمینه می‌توان از تجارب کشورهای پیشرو نیز الگو گرفت.



راهکارهای انتقال دانش سازمانی

جلب مشارکت خبرگان برای انتقال دانش

مهم نیست که در چه شغلی فعالیت می‌کنید چون به احتمال زیاد خبرگان مختلفی در سازمانتان حضور دارند که در زمینه کاری خودشان از سایر همکاران تخصص بیشتری دارند. سازمان برای هدایت، نوآوری و حل مسائل دشوار به افرادی با دانش فنی عمیق و گسترده نیاز دارد. خبرگان نمی‌توانند مانند یک جزیره در سازمان عمل کنند؛ چراکه سازمان به آن‌ها نیاز دارد تا دانش خود را با انتقال دادن به دیگران تکرار کرده و گسترش دهند. ایجاد و ساخت یک برنامه انتقال دانش مؤثر بدون مشارکت و درگیر شدن متخصصان و خبرگان غیرممکن است. هر چه باشد این افراد بیش‌ترین دانش را برای انتقال دارند، به خصوص هنگامی که صحبت از درک عمیق از محصولات و فرآیندهای سازمان می‌شود. به‌طور کلی متخصصان می‌توانند نقش‌های متفاوتی در انتقال دانش داشته باشند.



APQC این گروه‌ها را به چهار دسته گسترده تقسیم می‌کند:

- **استخراج ساختاری:** خبرگان در مصاحبه‌های دقیق، تدوین نقشه دانش و فعالیت‌های مشابه که برای استخراج دانش پنهان خود، مستندسازی آن و یا انتقال مستقیم آن به متخصصان آینده طراحی شده است، شرکت می‌کنند.
- **انتقال دانش مبتنی بر همکاران:** خبرگان از طریق شرکت در انجمن‌های خبرگی، شبکه‌های اجتماعی سازمانی، انجمن‌های گفتگو و مشاوره، به نشر دانش کمک می‌کنند.
- **جلسات آموزشی و رویدادها:** خبرگان به‌عنوان مربی، مجریان، تسهیل‌کنندگان و یا توسعه‌دهندگان برنامه‌های آموزشی برای دوره‌ها، وبینارها، کارگاه‌ها یا سایر فعالیت‌های آموزشی عمل می‌کنند.
- **مستندسازی:** خبرگان محتوای دانش مربوط به حوزه خود را ایجاد، بررسی و یا تأیید می‌کنند.

باوجود اهمیت مستندسازی تجربیات و ضرورت ارائه آن به نسل بعدی سازمانی، بسیاری از خبرگان در عمل این کار را دشوار می‌بینند، زیرا بیشتر آن‌ها بیش‌ازحد درگیر کارهای اجرایی مهم و مأموریت‌های کلیدی سازمان هستند و ممکن است به انجام وظایف "اضافی" تمایل نداشته باشند. به همین دلیل، مدیران دانش باید در مورد نحوه برخورد با خبرگان، خواسته‌های آن‌ها و دلایلی که برای درگیر شدن در مدیریت دانش نشان می‌دهند، هوشمندانه عمل نمایند.



در ادامه پنج توصیه برای متقاعد کردن خبرگان جهت انتقال دانش و دریافت بیشترین بهره‌وری ارائه شده است:

۱. مشخص کنید که چه چیزی باعث انگیزش خبرگان می‌شود و از آن استفاده کنید.

مانند هر مبحث دیگری در مدیریت دانش نیز باید: ("What's in it for Me") WIIFM به معنای "چه سودی برای من خواهد داشت" تعریف شود. بیشتر خبرگان خواهان موفقیت سازمان خود هستند، اما اگر سود و منفعت شخصی در میان باشد انگیزه بیشتری کسب خواهند کرد. با خبرگان در مورد چالش‌هایشان صحبت کنید. از آن‌ها بپرسید آیا پیش آمده که بارها و بارها به سؤالات مشابهی پاسخ دهند؟ آیا در بین کارکنان سازمان نادیده گرفته می‌شوند؟ آیا احساس می‌کنند هیچ‌کس صلاحیت انجام کارشان را ندارد؟ بر اساس نتایج این سؤالات اگر می‌توانید در رویکرد مدیریت دانش، ابزارها و تکنیک‌هایی که پیاده‌سازی می‌کنید، راه‌حلی برای مشکلات آن‌ها پیدا کنید.

این روش همچنین کمک می‌کند تا انتقال دانش خبره به‌عنوان یک فرصت معتبر به‌جای انجام یک وظیفه ارائه شود. خبرگان سازمان باید احساس کنند که دانش و تخصص آن‌ها به رسمیت شناخته می‌شود و مشارکت آن‌ها ارزشمند است. در این صورت تمایلی بیشتر برای همکاری و انتقال تجربیات خود خواهند داشت.

۲. دقیقاً آنچه را که نیاز دارید مشخص کرده و مدت‌زمان انجامش را تعیین کنید.

اگر سؤالات و دلایل روشنی در رابطه با این موضوع ارائه شود، به‌احتمال زیاد خبرگان با انتقال دانش خود موافقت می‌کنند. اغلب متخصصان تمایل به مشارکت و کمک در این راستا را دارند، اما هم آن‌ها و هم مدیرانشان از تعهدات نامشخص و مبهم دوری می‌کنند؛ بنابراین جزئیات را بررسی کرده و تخمینی دقیق و برنامه‌ریزی مشخصی برای انجام فعالیت‌ها را ارائه دهید.



۳. مشارکت را تا جای ممکن راحت و ساده کنید

فرآیند انتقال دانش را از دیدگاه متخصص ترسیم کرده و مشخص کنید که چگونه می‌توان آن را ساده کرد. این امر ممکن است شامل ایجاد الگوهای کاربرپسند برای خبرگان جهت استفاده، تخصیص یک تسهیل‌کننده برای کمک به آن‌ها در کاوش و ثبت دانش خود و یا ایجاد سیستمی باشد که خبرگان سؤالات را به راحتی در دسترس داشته باشند بدون اینکه مجبور به بازدید از سایت‌ها و پست‌های غیرمرتبط باشند.

۴. از خبرگان بخواهید کارهایی را که دیگران می‌توانند انجام دهند بر عهده نگیرند.

اگر خبرگان با فعالیت‌های بدون ارزش افزوده مانند برنامه‌ریزی وبینارها و ارسال محتوا درگیر شوند، ناامید خواهند شد. بهتر است که افراد متخصص را با همکاران جوان‌تر که می‌توانند مدیریت مربوط به فرآیند انتقال دانش را انجام دهند، هماهنگ کنید. وقت خبرگان را فقط برای مشارکت‌های تخصصی آزاد کرده و بقیه را به مدیر محتوا، مدیر انجمن، متخصص یادگیری یا راهنما اختصاص دهید.

۵. برای بهره‌وری بیشتر از مجموعه‌ای تخصصی استفاده کنید.

یک راه نهایی برای به حداقل رساندن مسئولیت خبرگان این است که از افراد حرفه‌ای برای آموزش تازه‌واردها، ایجاد محتوای دانشی و پرداختن به سؤالات و درخواست‌های صریح بهره‌گیرید. برخی از شرایط و موقعیت‌ها به یک متخصص موضوعی کاملاً بالغ نیازمند هستند، اما برخی دیگر به راحتی توسط کارکنان باصلاحیت و ماهر که هنوز به تخصصی دست نیافته‌اند اداره می‌شوند.

ابزارهای تخصصی، مانند پروفایل و توصیه‌های همکاران مبتنی بر هوش مصنوعی، کارمندان جدیدتر را به طیف وسیعی از مخاطبین متصل می‌کند تا به طور خودکار هر پرسشی را به خیره مربوطه ارجاع دهند. انجمن‌ها می‌توانند افراد غیرمتخصص را به پاسخگویی به سؤالات خاص تشویق کنند و فقط پیچیده‌ترین آن‌ها را برای متخصصان بگذارند. وقتی بحث تألیف و نوشتن می‌رسد، افراد غیرمتخصص می‌توانند اسنادی تهیه کنند که متخصصان بتوانند آن‌ها را بررسی و تأیید کنند.

منبع

How KM Gets Experts to Transfer Their Knowledge, APQC, Lauren Trees, Oct 2020



جایگاه نرم‌افزار در مدیریت دانش

ارتباط چرخه دانش با نرم‌افزار مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین ابزارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، استفاده از یک بستر نرم افزاری برای تسهیل فرآیند دانش است. نرم افزارهای مدیریت دانش باید بتوانند چرخه دانش شامل شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره سازی دانش، به اشتراک گذاری دانش و بکارگیری دانش را در سازمان بهینه کرده و در نهایت نقش موثری در ارزش آفرینی از دانش سازمانی داشته باشند.

در این نوشتار قصد داریم به صورت خلاصه اثربخشی نرم افزارهای مدیریت دانش و محدودیت‌های آن را در هریک از فرآیندهای دانش تبیین کنیم.

○ **شناسایی دانش:** اولین مرحله از فرآیند مدیریت دانش بوده و هدف آن شناسایی شکاف‌های دانشی و انواع دانش مورد نیاز در سازمان است. شناسایی دانش به معنای یافتن دانش و یا استنباط و نتیجه گیری از دیگر اطلاعات و دانش‌ها است. با این تعریف نرم افزار مدیریت دانش می‌تواند گزینه‌ای اثربخش و تسهیلگری مناسب برای این بخش از چرخه دانش محسوب شود و دانشکاران سازمان با مراجعه به آن بتوانند به دانش موجود در سازمان دست یابند.

○ **خلق دانش:** هنگامی که سازمان با استفاده از پتانسیل‌های فردی و یا تیمی داخل و یا خارج از سازمان، در راستای ترمیم شکاف‌های دانشی شناسایی شده، اقدام به تولید دانش جدید می‌کند. خلق دانش به معنی ایجاد دانش جدید است. نرم افزار مدیریت دانش با ارائه درس‌آموخته‌های به اشتراک گذاشته شده توسط کارکنان، بستر مناسبی را ایجاد می‌کند تا دانشکاران با استفاده از دانش‌های قبلی، نسبت به خلق دانش جدید اقدام کنند. بدین ترتیب نرم افزار مدیریت دانش یکی پتانسیل‌های بالقوه سازمان در خلق دانش به حساب می‌آید.

○ **ذخیره‌سازی دانش:** مرحله‌ای است که در آن دانش تولید شده در سازمان به نحوی که قابل دسترسی و بازیابی باشد؛ جمع‌آوری، سازمان‌دهی، حفظ و نگهداری شود. نکته قابل توجه در این بخش ارزیابی دانش‌های ثبت شده در نرم‌افزار مدیریت دانش است. این کار با هدف صحت‌گذاری و بررسی کیفیت تجربیات ثبت شده در نرم‌افزار مدیریت دانش انجام می‌شود. " طیف لیکرت " یکی از ابزارهای متداول برای امتیازدهی به دانش‌های ثبت شده در نرم‌افزار است و متخصصان و خبرگان سازمانی بر اساس این طیف، امتیازی را به درس آموخته‌های ثبت شده تخصیص می‌دهند اما این کار چالش‌هایی را به همراه دارد.

احتمالاً اصطلاح " هنر قیمت ندارد " را از زبان هنرمندان بخصوص نقاش‌ها و دوستداران این هنر، بارها شنیده‌اید. متر و معیار خاصی برای ارزش‌گذاری آثار هنری وجود ندارد. درس آموخته‌های سازمانی نیز، مستثنی از این قاعده نبوده و تعیین طیف لیکرت برای امتیازدهی به یک دانش، علیرغم تعریف شاخص‌های متعدد، تا حدودی دشوار به نظر می‌رسد. تزریق روح و احساس به نرم‌افزار، برای ارزیابی دانش امکان‌پذیر نیست. زیرا نرم‌افزارها بر پایه برنامه‌هایی که دستورات آن‌ها از قبل تدوین شده، عمل می‌کنند. به همین دلیل در حوزه ارزیابی دانش، نرم‌افزارهای مدیریت دانش کمک چندانی به بهبود چرخه عملکرد مدیریت دانش نمی‌کنند. زیرا ما را با نتایج مختلفی از تجربیات متفاوت، روبرو می‌سازد که اگر آن‌ها را به عنوان تابلوهای نقاشی کنار یکدیگر بگذاریم و قیمت هر تابلو را نیز در زیر آن درج نماییم، احتمالاً با صحنه‌ای پر از تناقض روبرو خواهیم شد. یک تابلوی زیبا با قیمت کم و یک تابلوی نه چندان زیبا با قیمت بالا!



○ **به اشتراک گذاری دانش:** مرحله‌ای است که در آن تبادل دانش بین افراد در سازمان به صورت مستمر شکل می‌گیرد. موثرترین نقش نرم افزارهای مدیریت دانش در چرخه دانش " به اشتراک گذاری" دانش است. به بیان بهتر نرم افزار مدیریت دانش به عنوان یک ابزار تسهیلگر کمک می‌کند تا درس آموخته‌های ثبت شده با شرایط مطلوبی در سازمان منتشر شوند.

○ **بکارگیری دانش:** فرآیندی است که در آن استفاده مجدد از دانش تولید شده در سازمان توسط کارکنان سازمان در راستای رسیدن به ارزش افزوده اتفاق می‌افتد. برای اثربخشی در فرآیند مدیریت دانش، استفاده یا بکارگیری دانش باید توسط کارکنان صورت گیرد. با این حال چرا همیشه تعداد دانش‌های تسهیم‌شده بسیار بیشتر از تعداد دانش‌های به کار گرفته شده است؟ یا به عبارت دیگر چرا میان میزان بکارگیری واقعی دانش در سازمان و بکارگیری‌های گزارش‌شده در نرم‌افزار، تفاوت زیادی وجود دارد؟

نرم افزارهای مدیریت دانش در این حوزه نیز مانند ارزیابی دانش، نمی‌توانند اثر بخشی مطلوبی داشته باشند؛ چرا که بسیار از کارکنان تجربیات منتشر شده در نرم افزار را مطالعه کرده و در فرآیندهای کاری خود به کار می‌گیرند اما تمایلی به اعلام این موضوع ندارند. هر چند فرهنگ سازمانی متفاوتی بر سازمان‌های مختلف حاکم است اما حداقل در سازمان‌هایی که بلوغ بالایی در مدیریت دانش ندارند، برای کارکنان خوشایند نیست که بکارگیری از دانش سایر همکاران را در محیطی عمومی بیان کنند. حتی اگر نرم افزارها این قابلیت را داشته باشند که مشخصات استفاده‌کنندگان از دانش را نمایش ندهد، این خود کارکنان هستند که با توجه به شناخت و قضاوت‌های شخصی از افراد صاحب دانش، بکارگیری از دانش را پنهان می‌نمایند. به همین دلیل معمولا گزارش تعداد دانش‌های به کار گرفته‌شده در نرم افزار مدیریت دانش بسیار کمتر از آن چیزی است که در واقع اتفاق می‌افتد.

به طور کلی وجود نرم‌افزارهای مدیریت دانش می‌تواند چرخه دانش را در سازمان تسهیل کنند، اما تمرکز بیش از اندازه بر روی این ابزار چالش‌های بسیار زیادی را در مسیر پیاده‌سازی و بلوغ مدیریت دانش ایجاد می‌کند. همانطور که اشاره شد، به اشتراک‌گذاری دانش فرآیندی است که بیش‌ترین ارتباط را با نرم‌افزار مدیریت دانش دارد.



مدیریت دانش در کرونا

جامعه‌پذیری و آموزش در پاندمی کرونا

وضعیت کنونی جهانی تقریباً همه‌چیز را در سرتاسر کره زمین تحت‌الشعاع قرار داده و در این میان دنیای حرفه‌ای هم از این گزند در امان نبوده است. مردم در حال سازگار شدن با دورکاری در صنایع مختلف هستند و شیوه کسب‌وکار و گذراندن روزهای حرفه‌ای خود را به طرز چشمگیری تغییر می‌دهند. این وضعیت به‌خصوص برای زمانی که با شغل یا سازمان جدید خود آشنایی هم نداشته باشید، به‌مراتب سخت‌تر می‌شود و سازگاری با شرایط جدید کاری دشوارتر خواهد بود. به همین دلیل، نیروهای استخدامی جدید و مربیان آن‌ها در طول دوره دورکاری در موقعیت‌های تجربه نشده و غالباً چالش‌برانگیز قرار می‌گیرند.



جامعه‌پذیری همیشه کار دشواری بوده است، اما دورکاری چالش‌هایی را به وجود آورده است که غلبه بر آن را بیش‌ازپیش دشوار کرده است. نیروهای استخدامی جدید برای موفقیت در نقش‌های خود به‌طور خاص باید بتوانند سه فعالیت زیر را انجام دهند:

۱. متخصصان و مربیانی را از میان کسانی که می‌توانند به آن‌ها بیاموزند چگونه کار خود را انجام دهند، بیابند.

۲. به دنبال دانش و اطلاعات مستندی باشند که به آن‌ها اجازه اقدام می‌دهد.

۳. سعی کنند هم با افراد باتجربه‌تر و هم کسانی که در سازمان تازه‌وارد هستند همکاری کنند و از آن‌ها بیاموزند.



درحالی‌که این وظایف برای نیروهای استخدامی جدید همیشه دشوار بوده است، تغییر شیوه کار به دورکاری این موارد را برای افرادی که شغل جدیدی را در طول پاندمی شروع می‌کنند، سنگین‌تر و مشکل‌سازتر کرده است. در طی دورکاری یافتن افراد متخصص، جستجو و یافتن اسناد و همکاری با سایرین چالش‌برانگیزتر است، به‌ویژه هنگامی‌که سازمان‌ها از فناوری مدیریت دانش یا فرآیندهای پشتیبانی این وظایف برخوردار نیستند. بدون حضور همکارانی در دفتر کار برای راهنمایی گرفتن از آن‌ها، نیروهای استخدامی جدید در مسائلی که با آن‌ها برخورد می‌کنند، دچار احساس دست‌پاچی می‌شوند. این مسائل می‌تواند تا زمان طولانی‌تری نمود پیدا کند و به کاهش کارایی و رضایت کارکنان و درنهایت هدر رفتن منابع برای سازمان منجر شود.

باین‌حال، روش‌هایی برای کاهش مواردی که نیروهای استخدامی جدید و مربیان‌شان با آن روبرو هستند وجود دارد. مدیریت دانش مؤثر می‌تواند به رفع چالش‌های موجود، به‌ویژه در سناریوهای دورکاری کمک کند.

در ادامه، توضیح خواهیم داد که چگونه مدیریت دانش می‌تواند نیروهای استخدامی جدید را به سمت کارا بودن هدایت کند و اطمینان حاصل کند که سازمان‌ها به کارمندان خود قدرتی برای انجام بهترین عملکردشان می‌دهند.

یافتن خبرگان

خبرگان و متخصصان پایه و ستون دانش سازمان هستند. آن‌ها تخصص عمیقی را در موضوعات مختلف ارائه می‌کنند و این توانایی را دارند تا اطلاعاتی را که برای تکمیل کارهای اساسی و پیشرفته نیاز است، به افراد با هر سن و سال ارائه دهند. اگرچه یافتن یک متخصص در یک موضوع یا تماس با یک همکار باتجربه برای اکثر کارمندان یک کار ساده به نظر می‌رسد، اما این امر برای شخصی که تازه‌وارد است و با متخصصان امور آشنایی ندارد، یک وظیفه دلهره‌آور است. نیروهای استخدامی جدید خصوصاً در سازمان‌هایی که فاقد مخزنی قابل جستجو از متخصصان، افراد یا اطلاعات مستندی که نشان دهد خبرگان چه کسانی هستند، در حال دست‌وپنجه نرم کردن با این مسئله‌اند و دورکاری ضریب این مشکلات را بیشتر کرده است.

یکی از راه‌های ممکن برای اتصال نیروهای استخدامی جدید به خبرگان، طراحی و اجرای یک سیستم خبره‌یاب است. ایجاد یک نقشه دانش مناسب با قابلیت خبره‌یابی، به کارمندان جدید این امکان را می‌دهد تا فعالانه به دنبال متخصصانی باشند که از آن‌ها به بهترین نحو یاد بگیرند.

سیستم خبره‌یاب می‌تواند نتایج جستجو را به صورت یک پروفایل تخصصی که اطلاعات مربوط به کارمندان، تخصص آن‌ها و اطلاعات تماس اولیه را نمایش می‌دهد، ارائه دهد بنابراین به نیروهای استخدامی جدید این امکان را می‌دهد بدون نیاز به شناخت قبلی، به جستجوی افراد متخصص بپردازند. با بکارگیری یک سیستم خبره‌یاب، کارمندان جدید وقت کمتری را برای یافتن افرادی که باید از آن‌ها یاد بگیرند تلف می‌کنند و در واقع بیشتر از آن‌ها یاد می‌گیرند. این امر به‌ویژه در طی دورکاری و به صورت مجازی بسیار اهمیت دارد، زیرا یافتن و پرسیدن سؤالات صحیح از فرد مناسب امری دشوار است.

ابزارهای فناورانه مدیریت دانش به بسیاری از شرکت‌ها کمک کرده تا پورتالی را ایجاد کنند که در آن کارمندان می‌توانند به اطلاعاتی که برای تماس با یکدیگر نیاز دارند، دست یابند.

نقشه دانش یک ساختار دانشی را در یک بستر جستجوی معنایی گنجانده است تا افرادی را که دارای تجربیات و تخصص خاصی هستند، بتوان به‌سادگی پیدا کرد و این امر زمان یافتن خبره مناسب را به چند دقیقه کاهش می‌دهد. این نوع عملکرد جستجو برای نیروهای استخدامی جدید که به دنبال یافتن متخصصانی هستند که می‌توانند از آن‌ها در نقش‌های خود بیاموزند، بسیار مفید خواهد بود.



مکان‌یابی دانش آشکار

خبرگان نمی‌توانند تمام وقت خود را صرف آموزش نیروهای استخدامی جدید کنند و همچنین نیروهای جدید هم برای یادگیری همه‌چیز نباید به جلسات شخصی با متخصصان متکی باشند.

داشتن مراجع مستند شده، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و ابزار یادگیری برای سازمان‌ها حائز اهمیت است و می‌تواند به کارمندان جدید کمک کند تا با سرعت بیشتری کارهای محول شده را یاد گرفته و انجام دهند.

فقدان این اطلاعات و دانش مستند، یا عدم توانایی در یافتن سریع و کامل آن‌ها، می‌تواند به راحتی پیشرفت هر کارمندی را در پروژه‌ها و کارهای روزمره متوقف کند.

بدون داشتن پیش‌زمینه و تجربه، نیروهای جدید مهارت لازم برای کار در مواردی که کمبود دانش و اطلاعات مستند وجود دارد را نخواهند داشت. با دورکاری، این مشکل بیشتر هم می‌شود زیرا اگر نتوانند خط‌مشی‌ها یا رویه‌های مستندی را بیابند که بتواند نحوه انجام یک کار را به آن‌ها نشان دهد، باید منتظر پاسخ مشاور خود بمانند تا اینکه بتوانند کار را ادامه دهند.

درحالی‌که فقدان این اطلاعات می‌تواند موانعی در مسیر شغلی یک نیروی جدید ایجاد کند و احساس بی‌فایده بودن به آن‌ها دهد، مدیریت دانش به ساده‌سازی این روند کمک می‌کند. ایجاد یک پایگاه دانش یا مخزن قابل جستجو با صفحات داخلی یکی از جنبه‌های حل این مشکل است. طراحی صفحاتی در پایگاه دانش که به‌طور ویژه به نیروهای جدید بپیوندد، به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا بتوانند به جستجوی اطلاعاتی که باید بدانند، بپردازند.



استفاده از روش‌های دیگر مانند طبقه‌بندی (تکسونومی)، پیکربندی جستجوی صحیح و استراتژی محتوا برای اطمینان از به‌روز بودن و کارا بودن و همچنین یک مخزن دانشی مهندسی‌شده، زندگی کاری کارمندان را بهبود می‌بخشد. این امر موجب کاهش اتلاف زمان کارمندان جدید برای جستجوی سیستم‌های مختلفی که ممکن است با آن‌ها آشنا نباشند و همچنین باعث کاهش زمان انتظار برای پاسخ‌گویی همکارشان که مشغول دیگر کارها است می‌شود. این مرکز اطلاعات متمرکز همچنین به کارمندان جدید این فرصت را می‌دهد تا بدون اینکه لازم باشد اطلاعات مهم را به‌صورت جداگانه جمع‌آوری کنند، دانش سازمان خود را عمیقاً جستجو کنند، بنابراین زمان تلف‌شده آن‌ها را به میزان قابل‌توجهی کاهش می‌دهد.

همکاری و اشتراک دانش

همکاری و اشتراک دانش به‌طور یکسان کلید موفقیت کارشناسان و کارکنان جدید است، اما غالباً همکاری در یک سازمان مادامی که همه افراد از خانه کار می‌کنند دشوار است و فقط مشکلات را بدتر می‌کنند. سیستم‌ها و فرآیندهای مختلفی وجود دارد که مشارکت را در میان گروه‌ها و کارمندان از جمله خبرگان و کارکنان جدید تقویت و تشویق می‌کند.

اجرای صحیح سیستم‌های اجتماعی و همکاری تحت هدایت مدیریت دانش می‌تواند فضایی (مجازی یا حضوری) را برای کارکنان فراهم کند تا بتوانند جوامع خاص موردنظر خود را ایجاد کنند. یادگیری از همکاران در کنار سایر کارکنان جدید و یادگیری به‌صورت گروهی از عوامل اصلی موفقیت سازمانی و جامعه‌سازی است. فرصت دادن به کارکنان و نیروهای استخدامی جدید در مشاغل مختلف، به شکل‌گیری تعامل و ایجاد دانش جمعی کمک می‌کند.

روش‌های انجام این کار شامل ایجاد کانال‌های همکاری در نرم‌افزار مدیریت دانش یا ایجاد یک انجمن خبرگی است که در آن افراد می‌توانند ایده‌ها و سؤالات خود را ارسال کنند. دانش جمعی همیشه دانش فردی را افزایش می‌دهد و فرآیند تبدیل دانش و اطلاعات مهم پنهان به دانش آشکار و مکتوب را درجایی که برای همه قابل‌دسترسی باشد آسان می‌کند.

درحالی‌که پاندمی کووید ۱۹ برای همه ناشناخته است، کارکنان جدید برای جامعه‌پذیر شدن از راه دور با چالش‌های منحصربه‌فردی روبرو می‌شوند. در این شرایط بسیاری از ساده‌ترین جنبه‌های پرسیدن سؤال و یافتن اطلاعات دشوار و وقت‌گیر شده است. با این وجود بسیاری از شرکت‌ها استخدام جدید داشته‌اند و حتی فرآیند جامعه‌پذیری‌شان هم با موفقیت به سرانجام رسانده‌اند. شرکت‌هایی که پایه‌های مدیریت دانشی داشته‌اند در این امر موفق‌تر عمل کرده‌اند.

به‌عنوان مثال، داشتن پایگاه دانش داخلی که مملو از درس آموخته‌ها، مقالات، به‌روش‌ها و جزوات آموزشی نوشته‌شده توسط همکاران متخصص است، این امکان را فراهم می‌کند که فرآیند آموزش تسریع شده و کارکنان از زمان و منابع به‌صورت بهینه استفاده کنند. در این حالت به‌جای اینکه نیرو منتظر بماند تا یکی از مربیان یا متخصصان در سطوح بالا پاسخی به سؤالش دهند، می‌تواند به پایگاه دانش مراجعه کند و پاسخ‌های خود را در آنجا پیدا کند. علاوه بر این، نقشه دانشی درک بسیار خوبی از این‌که چه شخصی در چه زمینه و موضوعی تخصص دارد را به فرد می‌دهد. این امر به کارکنان جدید امکان دسترسی آسان و سریع به فرد مناسب را می‌دهد تا در صورت بروز مشکلات به آن‌ها مراجعه کنند.

گروه‌ها و کانال‌های داخلی در بستر مدیریت دانش خطوط ارتباطی باز و گسترده‌ای هستند که این امکان را به افراد می‌دهد تا سؤالات خود را در لحظه بپرسند و همیشه جوابی سریع بیابند.



برگزاری جلسات هفتگی آنلاین هم به کارکنان امکان آشنا شدن با چهره همکاران خود را می‌دهد که نهایتاً فرآیند جامعه‌پذیری در شرکت را تسهیل و میسر می‌کند. این بازه زمانی برای هر شخص و سازمانی دشوار است، اما با تعهد صحیح به مدیریت دانش، کارکنان جدید بسیار سریع‌تر مهارت‌های لازم را کسب کرده و برای شرکت خود ارزش‌آفرینی می‌کنند. کارمندانی که احساس کنند در حال یادگیری، پیشرفت و ایجاد ارزش هستند، رضایت بیشتری خواهند داشت و بدین ترتیب میزان ابقاء آن‌ها به طرز چشمگیری افزایش خواهد یافت.

منبع

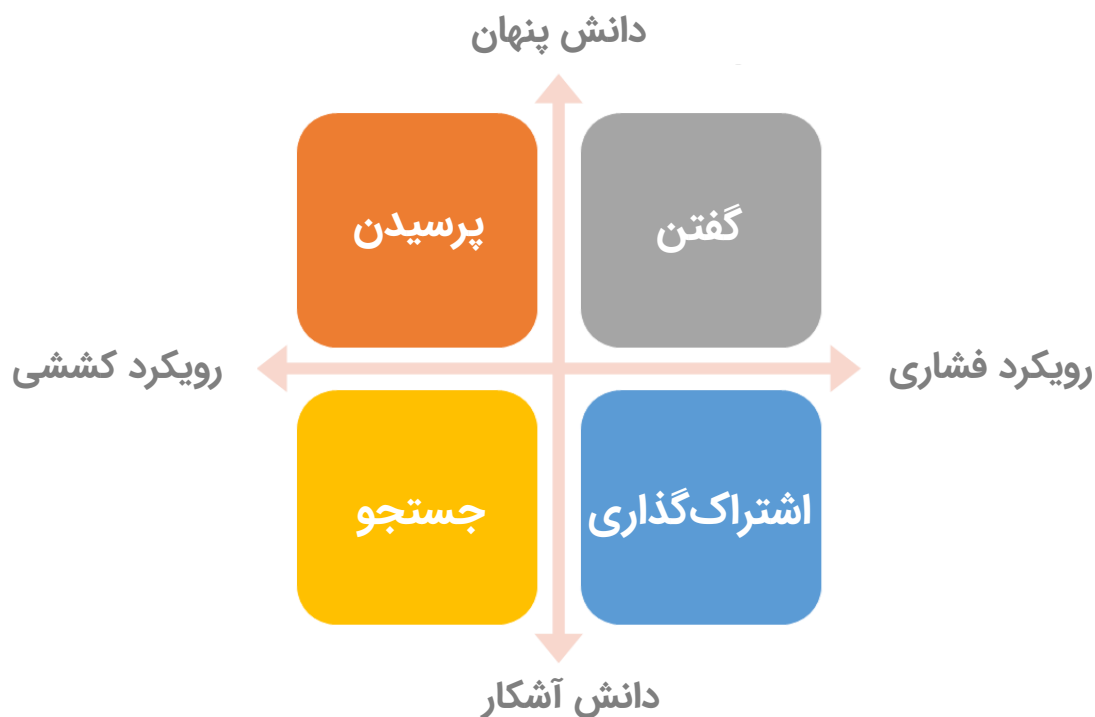
ONBOARDING DURING A PANDEMIC: HOW KNOWLEDGE MANAGEMENT CAN HELP, CALVIN BADER . SEPTEMBER, 2020



مدیریت دانش اثربخش

۴ رویکرد انتقال دانش نیک میلتون

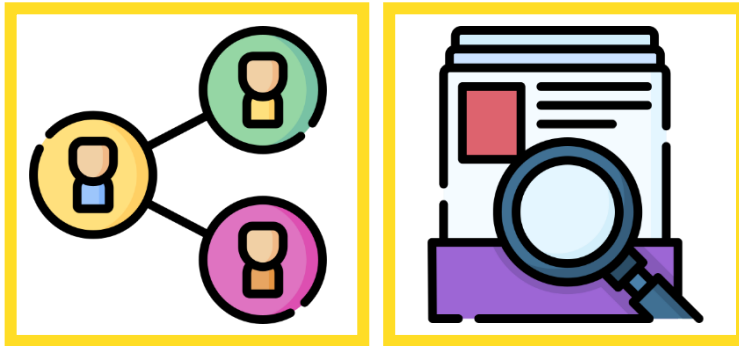
یکی از مهم‌ترین وظایف تیم مدیریت دانش در هر سازمان، تعیین رویکردهای اجرایی مدیریت دانش است. برای این کار روش‌های مختلفی وجود دارد. به عنوان نمونه برخی سازمان‌ها از استراتژی‌های تبدیل دانش نوناکا و تاکوچی استفاده می‌کنند. نیک میلتون، مشاور برجسته مدیریت دانش نیز در یکی از کتاب‌های خود ماترسی را تدوین کرده است که رویکردهای انتقال دانش را در سازمان به ۴ دسته تقسیم می‌کند. وی اذعان دارد که هر سازمان بر حسب نیاز خود می‌تواند از این رویکردهای بهره‌بردارد، اما نکته اصلی برای هر برنامه مدیریت دانش این است که باید به هر چهار عنصر توجه شود؛ چراکه دانش‌های متنوع باید به روش‌های مختلفی منتقل شوند.



۱. به اشتراک‌گذاری (رویکرد فشاری - دانش آشکار)

این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان بر جمع‌آوری و انتشار دانش مدون یا مستند تمرکز می‌کند. حصول اطمینان تیم مدیریت دانش از جمع‌آوری دانش مستند با روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

- آموزش افراد برای یادگیری نحوه جمع‌آوری و مستندسازی دانش
- اطمینان از فهم دانش و مستندسازی انواع دانش موردنیاز در یک پروژه
- ایجاد و تثبیت روند جمع‌آوری دانش و درس‌آموخته‌ها در حین کار
- بازنگر و تسهیل فرآیندها، آموزش و توانمندسازی سفیران دانش
- ارزیابی استاندارد دانش تولیدشده نسبت به دانش موردنیاز سازمان
- ترویج فرهنگ اعتماد، اشتراک‌گذاری دانش و جلوگیری از پنهان‌کاری و احتکار دانش



۲. جستجو (رویکرد کششی - دانش آشکار)

این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان بر تسهیل جستجوی دانش تمرکز می‌کند. حصول اطمینان تیم مدیریت دانش از تسهیل جستجوی دانش در سازمان با روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

- اطمینان از وجود موتور جستجوی سازمانی
- اطمینان از وجود ناظری برای نگهداری و تنظیم موتور جستجو
- حصول اطمینان از قابلیت مرور و جستجوی منابع و ذخایر دانشی
- اطمینان از وجود یک درخت دانش و فراداده در حال استفاده
- ایجاد و تثبیت روند جستجو در فرآیندهای کاری؛ مثلاً تجزیه و تحلیل شکاف دانش
- تعیین شاخص‌های عملکردی و طراحی گزارش برای بررسی میزان جستجو
- ارزیابی نسبت دانش تولید شده و میزان بهره‌وری آن در کسب و کار

۳. گفتن (رویکرد فشاری - دانش پنهان)

این حالت زمانی رخ می‌دهد که سازمانی بر روی داستان‌سرایی و تبادل دانش متمرکز است.

حصول اطمینان تیم مدیریت دانش از تبادل دانش با روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

- حصول اطمینان از آگاهی افراد برای صحبت کردن درباره دانش و تجربیاتشان
- ایجاد و تثبیت فرآیندهای ارائه دانش مانند کافه دانش
- ارائه بسترهای وبلاگ‌نویسی برای کارکنان جهت مطرح کردن تجربیات
- تدوین و پایش شاخص‌های عملکردی برای بررسی میزان ارائه دانش
- ارزیابی نسبت دانش تولید شده و میزان بهره‌وری آن در کسب و کار
- ترویج فرهنگ اعتماد، اشتراک‌گذاری دانش و جلوگیری از پنهان‌کاری و احتکار دانش



۴. پرسیدن (رویکرد کششی - دانش پنهان)

این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان بر ایجاد و رفع تقاضای دانشی متمرکز شده

است. حصول اطمینان تیم مدیریت دانش از ایجاد و رفع نیازهای دانش با روش‌های زیر

امکان‌پذیر است:

- حصول اطمینان از وجود سازوکارهایی برای طرح سوال از افراد متخصص
- تشکیل انجمن‌های خبرگی برای مباحث اصلی دانش در صورت لزوم
- تشکیل انجمن‌های پرسش و پاسخ برای انجمن‌های خبرگی
- طراحی سیستم خبریاب و ایجاد و تثبیت فرآیندهایی مانند کمک همکار
- تدوین و پایش شاخص‌هایی برای بررسی میزان پیشرفت انجمن‌های خبرگی
- ارزیابی نسبت دانش تولید شده و میزان بهره‌وری آن در کسب و کار،
- ترویج فرهنگ اعتماد، اشتراک‌گذاری دانش و جلوگیری از پنهان‌کاری و احتکار دانش

منبع

4 roles for the KM team, Nick Milton, www.nickmilton.com, October 2020



ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

جعبه‌ابزار ناسا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

اداره کل ملی هوانوردی و فضا (National Aeronautics and Space Administration) به اختصار **ناسا** سازمانی مستقل در قوه مجریه حکومت فدرال ایالات متحده آمریکا است که مسئولیت برنامه‌ریزی در حوزه‌های برنامه فضایی کشوری و تحقیقات مکانیک پرواز و هوافضا را بر عهده دارد. ناسا دارای یک استراتژی متمرکز برای مدیریت دانش است، اما در واحدهای مختلف از ابزارها و تکنیک‌های متفاوتی برای این کار استفاده می‌شود. در این مطلب قصد داریم تا جعبه ابزار مدیریت دانش را در ناسا معرفی کنیم.



بازنگری پس از اقدام (After Action Review)

بازنگری پس از اقدام فرآیندی است که توسط یک تیم برای یادگیری از تجربیات انجام می‌گیرد. این فرآیند از ارتش ایالات متحده اقتباس شده است و به تکنیک "توقف و یادگیری" ناسا در مرکز پرواز فضایی Goddard معروف شده است. بازنگری پس از اقدام یک روش مؤثر برای به دست آوردن دانش حاصل از فعالیت‌ها و پروژه‌ها است. این تکنیک برای اطمینان از به اشتراک گذاشته شدن درس‌آموخته‌های حاصل از یک پروژه یا تیم با سایر اعضای سازمان و باهدف بهبود عملکرد کلی سازمان بسیار مؤثر است. ناسا اجرای تکنیک بازنگری پس از اقدام را بر اساس نیازهای خود تغییر داده است. جلسات تعاملی Pal یا (Pause and Learning) به‌جای اینکه در پایان پروژه انجام شود در طول فواصل مختلفی از هر پروژه انجام می‌شود.



گیمیفیکیشن (Gamification)

استفاده از مکانیزم‌ها و تکنیک‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی است. معمولاً، گیمیفیکیشن برای برنامه‌ها و فرآیندهای سازمانی به‌منظور تشویق افراد به پذیرش و استفاده از آن‌ها، یا تأثیر بر نحوه استفاده از آن‌ها به کار گرفته می‌شود. در ناسا گیمیفیکیشن با تشویق کاربران به مشارکت در رفتارهای مطلوب، نشان دادن راهی برای ماهر شدن و رسیدن به استقلال در کار و کمک به حل مشکلات، مؤثر واقع می‌شود.

ارزیابی دانش (Knowledge Audit)

ارزیابی دانش به ارزیابی قابلیت‌های دانشی یک سازمان گفته می‌شود. این ابزار شکاف بین دانش موجود و دانشی که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان مورد نیاز است را مشخص می‌کند. ارزیابی دانش باید با برنامه‌ریزی استراتژیک برای شناسایی اولویت‌های فعلی و آینده و همچنین تجزیه و تحلیل SWOT برای بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان آغاز شود.



فرآیند مدیریت دانش (Knowledge Management Process)

فرآیند مدیریت دانش، معماری مورد استفاده برای دستیابی و بهره‌مندی از منابع و قابلیت‌های دانشی است. این فرآیند باید ایجاد سهولت در کسب و استفاده از منابع و قابلیت‌های دانش برای کسب سود قابل توجه در سازمان باشد.

در ناسا، فرآیند مدیریت دانش، هر رویه مشخصی است که سازمان برای شناسایی یا به دست آوردن دانش، درس‌آموخته‌ها یا به‌روش‌ها استفاده می‌کند. از جمله این فرآیندها می‌توان به مدیریت درس‌آموخته‌ها، الگوبرداری، برنامه‌های اشتراک دانش، فرآیندهای اعتبارسنجی دانش و غیره اشاره نمود.

مطالعات موردی Case studies

یک روش عالی برای جمع‌آوری دانش حاصل از مأموریت‌های گذشته است. ناسا با استفاده از این روش درس‌آموخته‌های مأموریت‌های پیشین را از زوایای مختلف استخراج کرده و از آن در فرآیندهای فعلی سازمان بهره می‌برد.

همکاری (Collaboration)

این رویکرد کارکنان را قادر می‌سازد تا برای رسیدن به یک هدف تعریف‌شده و مشترک با یکدیگر همکاری کنند. ساختن یک تیم برای همکاری در حل یک چالش سازمانی نباید دست‌کم گرفته شود. یک تیم باید مهارت‌های لازم برای تکمیل یک پروژه خاص را داشته باشد و راهکارهای متنوعی را برای مشارکت کارکنان در سازمان اجرا کند. در ناسا با استفاده از ابزار نقشه دانش، تیم‌های میان‌وظیفه‌ای برای همکاری در پروژه‌های مختلف تشکیل می‌شود و در بستر این تیم‌ها تعاملات دانشی شکل می‌گیرد.

تنوع اندیشه (Diversity of Thought)

تنوع اندیشه یا دیدگاه‌های چندگانه رویکرد مؤثری است که برای گرفتن نظرات، شناسایی نقاط ضعف در مفاهیم، بهبود ایده‌ها و ایده پردازی‌های جدید به کار می‌رود. تکنیک‌های قدرتمند زیادی وجود دارد که برای بررسی تصمیمات از چند منظر مهم مورد استفاده قرار می‌گیرد، به‌عنوان مثال ناسا از تکنیک دلفی و شش کلاه تفکر برای این مهم بهره می‌برد.



تمرین انعکاسی (Reflective Practice)

تمرین انعکاسی به یادگیری از تجربه هنگام مشاهده عملکرد، افکار یا احساسات و استفاده از این مشاهدات در ایجاد درک جدید اشاره دارد. مدل انعکاسی Kolb مفهوم یادگیری تجربی را نشان می‌دهد و بر تبدیل اطلاعات به دانش متمرکز است. این مدل مفهوم یادگیری را به‌عنوان پردازش تجربه از طریق بررسی، تفکر، ادراک و آزمایش تعریف می‌کند.

طبقه بندی و فراداده (Taxonomy and Metadata)

طبق تعریف سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی اطلاعات (NISO)، فراداده اطلاعات ساختاریافته‌ای است که بازایی، استفاده یا مدیریت یک منبع اطلاعاتی را آسان‌تر می‌کند یا آن را توضیح، توصیف و یا مکان‌یابی می‌کند. ایجاد یک استراتژی تکسونومی و متادیتا برای جستجوی وب و قابلیت جستجو تکسونومی‌ها (واژگان کنترل‌شده)، فهرست‌سازی (شاخص‌گذاری) و بازایی محتوا را به‌طور مداوم، دقیق و سریع امکان‌پذیر می‌کنند.

جستجو و قابلیت یافتن (Search and Find ability)

از آنجایی که توانایی جستجو و یافتن اطلاعات مرتبط و مناسب چالش‌برانگیز و پیچیده شده است، هنگام توسعه سیستم‌های اطلاعاتی باید به برخی نکات بیشتر توجه کنیم. اطلاعات غیر ساختاری با سرعت حیرت‌انگیزی در حال رشد هستند که منجر به ایجاد "فراوانی اطلاعات" شده‌اند. پیش‌بینی می‌شود تا انتهای سال ۲۰۲۰، مقدار اطلاعات دیجیتالی ۵۰ برابر آنچه در سال ۲۰۱۲ بود، شود (۴۰ تریلیون گیگابایت). عدم وجود ساختار رسمی (فیلترها) اعمال شده در مورد این اطلاعات، غربال کردن آن‌ها را در کل دشوار کرده و منجر به ایجاد "حجم زیاد اطلاعات" می‌شود. ناسا برای مدیریت و دسترسی بهینه به اطلاعات، سیستم‌های نرم‌افزاری هوشمندی را توسعه داده تا موارد مورد نیاز در زمان کوتاه برای استفاده در فرآیندهای کاری کارکنان در دسترس باشد.



شبکه‌های اجتماعی (Social Networks)

شبکه‌های اجتماعی بستری برای ارتقاء روابط میان افرادی است که دارای علایق، فعالیت‌های مشترک هستند. تحقیقات دهه اخیر نشان داده است که کسانی که در کسب‌وکار حرفه‌ای خود در رده‌ی بالایی قرار دارند، برای جبران نقاط ضعف در ساختارهای رسمی و همچنین کسب تأثیر چند برابر در استعداد و تخصص اصلی سازمان خود، به شبکه‌ها متصل می‌شوند. کسب‌وکارهای برتر هنگام ساخت شبکه‌های اجتماعی خود، موارد زیر را در نظر می‌گیرند:

- گلوگاه‌های ارتباطی را باز می‌کنند و شبکه کسانی که ارتباط با آن‌ها باعث بهبود عملکرد و اثربخشی بیشتر آن‌ها و همکارانشان خواهد شد را توسعه می‌دهند.
 - به سرعت با کسانی که به شبکه متصل شده‌اند، ارتباط برقرار می‌کنند.
 - اطمینان حاصل می‌کنند که بهترین متخصصان در یک شبکه شناخته شده و برای حل مشکلات و استفاده از فرصت‌های جدید از آن‌ها کمک می‌گیرند.
 - روابط هدفمند را با مشتریان و ذینفعان داخلی و خارجی کلیدی مدیریت می‌کنند.
- ناسا به عنوان یک سازمان پیشرو از بستر شبکه‌های اجتماعی برای توسعه تعامل و تبادل دانش استفاده می‌کند.

داستان‌سرایی (Storytelling)

داستان‌سرایی یکی از قدرتمندترین روش‌ها برای بیان تجربیات است. گفتن یک داستان جذاب است ایده‌ها را با احساسات ترکیب می‌کند. افراد بسیاری داستان را انتقال‌دهنده قدرتمند معنا و دانش پنهان می‌دانند. داستان‌ها به‌طور طبیعی در مسیر فعالیت‌های سازمان اتفاق می‌افتند و نکته مهم این است که از پذیرش بسیار گسترده توسط کارکنان برخوردار هستند. داستان‌ها می‌توانند برای تأثیرگذاری بر دیدگاه افراد، انتقال دانش و خرد و تقویت هویت و فرهنگ سازمانی استفاده شوند. همه این موارد باعث شده تا داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین و تأثیرگذارترین تکنیک‌ها در بسیاری از حوزه‌های کاری ناسا به‌کار قرار گرفته شود.

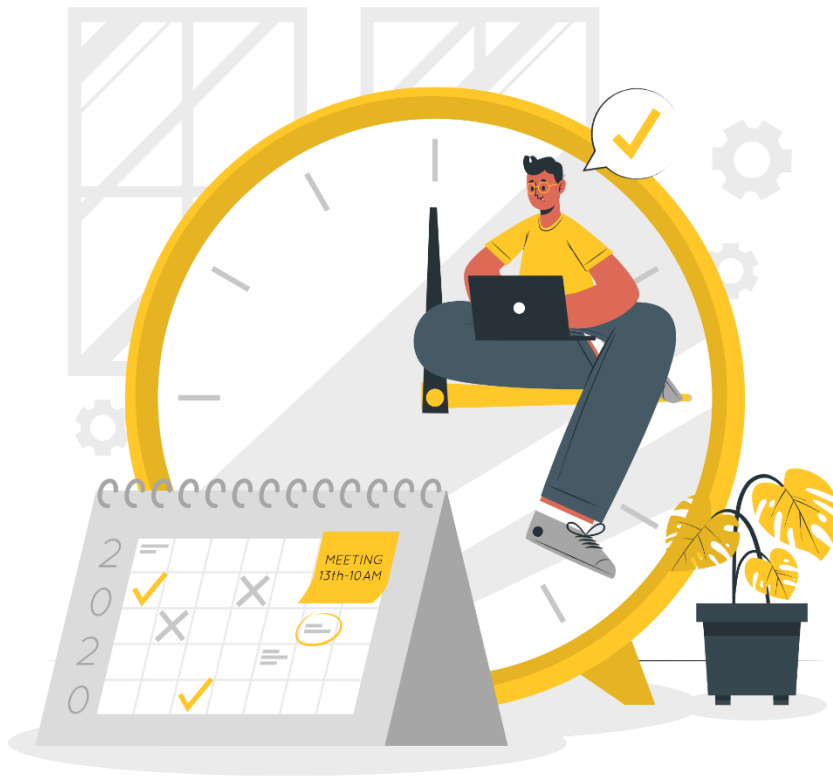


استراتژی دانش (Knowledge Strategy)

استراتژی دانش، روش ویژه‌ای برای بهینه‌سازی، خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان است. این استراتژی برای پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش موردنیاز تدوین می‌شود. به‌محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست‌ها می‌توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. در واقع، استراتژی دانش بیان می‌کند که سازمان باید چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه استراتژیک خود کسب نماید. استراتژی دانش ناسا مشخص می‌کند که چگونه اقدامات دانشی خاص برای پر کردن شکاف بین قابلیت‌های دانشی فعلی و قابلیت‌های دانشی موردنیاز و در راستای تحقق اهداف استراتژیک اجرایی می‌شود.

مدیریت دانش پروژه (Project Knowledge Management)

مدیریت دانش پروژه برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به‌طور همزمان مدیریت چند پروژه را بر عهده‌دارند امری ضروری است. این کارکرد موجب هماهنگی و یکپارچگی دانش و اطلاعات پروژه‌ها در راستای افزایش قابلیت مدیریت پروژه در سازمان و کسب ارزش از آن می‌شود. مدیریت دانش پروژه منجر به افزایش توانایی جمع‌آوری، به اشتراک‌گذاری و توزیع اطلاعات و دانش پروژه و بازدهی بیشتر در به‌کارگیری تجارب در پروژه‌ها می‌شود. اشتراک‌گذاری و یادگیری دانش می‌تواند منجر به موفقیت پروژه و بهبود عملکرد کسب‌وکار شود. درس‌های آموخته شده از تجربیات یک پروژه می‌تواند به‌صورت آگاهانه در بین افراد قبل از اتمام پروژه تسهیم شود. در صورت عدم وجود چنین سیستم مدیریت دانشی، تجربه‌های کسب‌شده از پروژه‌های قبلی، توانایی بهبود فرآیندهای سازمانی در پروژه‌های بعدی را نخواهد داشت. ناسا طی سال‌های اخیر توانسته یک سیستم مدیریت دانش پروژه را با هدف مستندسازی درس‌آموخته و بکارگیری در پروژه‌های بعدی توسعه دهد.



The current NASA toolbox for KM, Nick Milton, October 2020

منبع



انتقال دانش پنهان با منتورینگ

تکنیک انتقال دانش استاد شجریان چه بود؟

کمتر از یک ماه پیش بود که ستاره بی‌بدیل موسیقی سنتی ایران استاد شجریان از میان ما رفت. در خصوص ویژگی‌های شخصیتی و تخصص ایشان مطالب بسیاری طی این مدت بیان شده و قصد تکرار آن‌ها را ندارم؛ اما در ادامه می‌خواهم از منظر مدیریت دانش، "تکنیک انتقال دانش" خسروی آواز ایران را مورد واکاوی قرار دهم؛ روشی که نزدیک به نیم‌قرن از آن بهره برد. اساتیدی که امروزه نام و آوازه‌شان پیچیده، روزگاری شاگرد اساتیدی دیگر بوده‌اند و با تلاش و تمرین به جایگاه امروز خود رسیده‌اند؛ اما کمتر کسی مانند استاد شجریان توانست در مقطعی از تاریخ که اصول موسیقی سنتی در حال فراموشی بود، دانش این نوع از موسیقی را کسب و به نسل‌های بعدی منتقل نماید.

محمدرضا شجریان در سال‌های فعالیتش شاگردان زیادی را تربیت کرد که بسیاری از آن‌ها از نام‌های سرشناس موسیقی ایران به‌شمار می‌آیند. او معمولاً با شاگردانش رابطه بسیار نزدیکی برقرار می‌کرد و آن‌ها در زندگی شخصی و هنری‌اش حضور داشتند. اگر بخواهیم با عینک مدیریت دانش به این موضوع نگاه کنیم، مهم‌ترین تکنیک انتقال دانشی که محمدرضا شجریان به‌عنوان یک خبره از آن استفاده می‌کرد "منتورینگ" بود. منتورینگ یکی از راه‌های مؤثر برای انتقال دانش پنهان خبرگان است. در این تکنیک برخلاف کلاس‌های درسی، شاگرد تمرین‌های عملی را تحت نظارت و راهنمای استاد انجام می‌دهد.



منتورینگ در هنر

ردیابی تاریخ تعلیم و تربیت گواه آن است که انتقال و هم‌افزایی دانش و مهارت‌ها در جوامع و در طول نسل‌ها از طریق تعامل چهره به چهره صورت پذیرفته است. در طول تاریخ، استاد و شاگردی روشی بود که هرکس هرآن چه نیاز داشت را با مشاهده، تقلید و تقرب به یک استاد یا فردی داناتر و تواناتر از خود یاد می‌گرفت.

در هنر، انتقال دانش معنای گسترده‌تری را در برمی‌گیرد. حضور شاگرد در محضر استاد در کنار انتقال فنون و تکنیک‌های هر فن یا حرفه، پرورش استعدادها و فضائل اخلاقی را نیز در بر می‌گیرد. یکی از عمیق‌ترین روابط هنری بین شاگرد و استاد در موسیقی شکل می‌گیرد. هنرجوی موسیقی علاوه بر دانش آکادمیک نیاز به صیقل روح و جان برای خلق یک اثر دارد. روح موسیقیدان باید سرشار از لطافت باشد و ذهن او راه فکری‌اش را استوار سازد. رابطه استاد-شاگردی در هنر مانند رابطه باغبان با گل است. باغبان گل را پرورش می‌دهد و گل باغبان را شاداب نگه می‌دارد. اگر باغبان نباشد گل نیست و اگر گلی وجود نداشته باشد باغبانی وجود نخواهد داشت.



در هنر میان مدرس و استاد تفاوت وجود دارد، استاد کسی است که در همه جوانب رشد کرده، خلاقیت و نوآوری داشته و کار جدیدی انجام داده باشد تا هنر را یک‌قدم جلو ببرد؛ اما مدرس شدن فرآیند پیشرفت شاگرد است و شاگرد از یکجایی به بعد باید تدریس کند؛ تدریس شاگرد مانند به پرواز درآوردن پرنده از آشیانه‌اش است.

منتورینگ در سازمان

واژه "منتورینگ" ریشه در یونان باستان دارد. منتور نام دوست اولیس، یکی از برجسته‌ترین رهبران یونانیان در جنگ تروآ و قهرمان اودیسه هومر بود. هنگامی که اولیس به جنگ رفت، منتور مراقب پسر او بود و به‌عنوان یک دوست، از پسر اولیس حمایت کرده و به او مشاوره می‌داد. در یونان باستان برای شهروندان جوان یک رویه عادی بود که با یک پیرمرد همراه شوند و از آنان به‌تدریج یاد بگیرند و بتوانند برای مسئولیت‌های آینده آماده باشند. در ادبیات مدیریت، منتورینگ فرآیندی است که در آن یک فرد باتجربه، هدایت و حمایت یک فرد کم‌تجربه را بر عهده می‌گیرد. فرد باتجربه منتور (Mentor) و فرد کم‌تجربه به‌عنوان منتهی (Mentee) شناخته می‌شود. فرآیند منتورینگ یک ارتباط حرفه‌ای طولانی‌مدت، داوطلبانه و سودمند برای هر دو طرف منتور و منتهی است. فرآیند منتورینگ رابطه‌ای هدفمند و تکاملی است که یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آموزشی به شمار می‌رود.



منتور به معنی راهنما و مرشد است، به‌عبارت‌دیگر کسی که راه را نشان می‌دهد. منتور به افرادی اطلاق می‌شود که در یک زمینه‌ی خاصی تخصص، تسلط و تجربه داشته و در آن خبره هستند. در نتیجه می‌توانند به دیگران در یادگیری آن کار کمک کنند. از جمله ویژگی‌های منتور می‌توان به خبرگی، آشنایی با سازمان، رویه‌ها و فرهنگ، علاقه‌مند به راهنمایی و آموزش، توانمند برای ایجاد انگیزه، داشتن مهارت‌های ارتباطی اشاره نمود. کسی که از منتور کمک دریافت می‌کند، منتهی نامیده می‌شود. منتور به صحبت‌های منتهی خود با دقت گوش می‌دهد و با طرح سؤال‌های مختلف، تفکر و تعمق در او ایجاد می‌کند. منتهی یا شاگرد در کنار استاد فرآیندهای کاری را انجام داده و طی این مسیر دانش پنهان استاد به وی منتقل می‌شود.

مدتهاست که منتورینگ به عنوان ابزاری مهم برای رشد شغلی مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از روان‌شناسان شغلی همواره به افراد توصیه می‌کنند که یک مربی برای خود پیدا کنند، چه به صورت غیررسمی و چه در قالب برنامه‌های سازمان‌یافته. فارغ از اینکه مربی و کارآموز چطور به یکدیگر وصل شده باشند، اخلاق چنین حکم می‌کند که رابطه‌ی آن‌ها بر اساس رفتار حرفه‌ای و احترام برای هر دو طرف شکل بگیرد.

منتورینگ یک فرآیند پویاست و بهره بردن از شبکه‌ای از مربی‌ها باعث می‌شود تا فرد با چندین منتور که هرکدام در زمینه‌ای خاص تبحر دارند آشنا شود و از تجربیاتشان استفاده کند. رابطه‌های موفق منتورینگ معمولاً به دوستی‌های قوی تبدیل می‌شوند که هر دو طرف از حمایت و تجارب یکدیگر بهره می‌برند.

پژوهش‌ها نشان داده است که کسانی که از وجود منتور بهره برده‌اند، احساس رضایت بیشتری نسبت به شغل خود دارند. علاوه بر این، این افراد اغلب اوقات عملکرد بالاتری پیدا کرده‌اند، حقوق بالاتری می‌گیرند و روند پیشرفتشان در شغل سریع‌تر است. در ادامه چند نمونه از کاربرد استاد-شاگردی در دولت‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دنیا را مرور می‌کنیم:

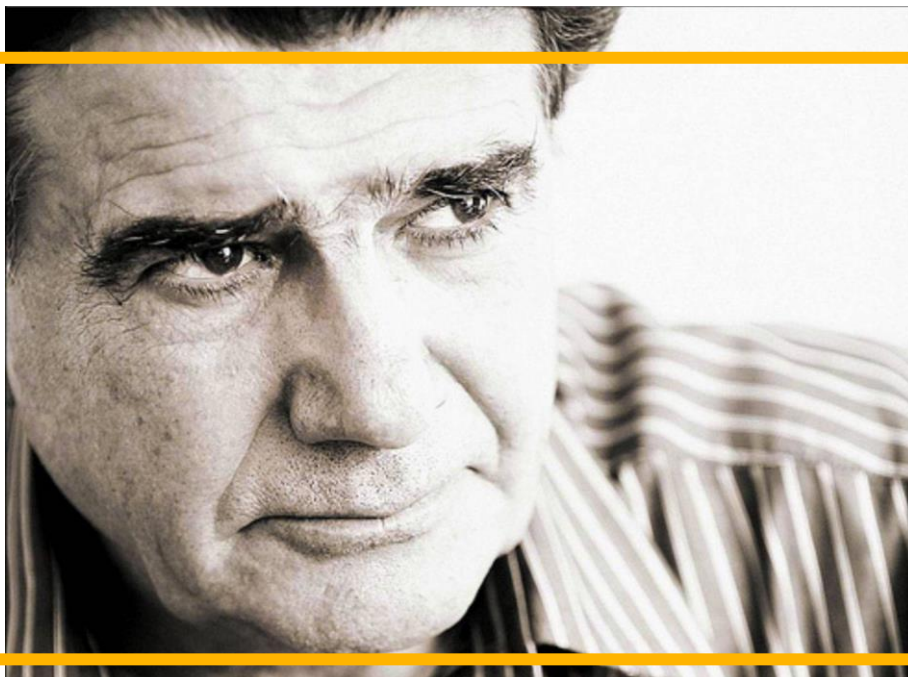
- بانک جهانی با همکاری سازمان غیردولتی بریتانیایی به نام موگلی (MOWGLI)، منتورینگ را در باهدف ایجاد اشتغال در کشورهای عربی توسعه داده است. این سازمان توانسته است بین ۲۵۰ مربی و ۲۲۰ کارآفرین ارتباط ایجاد کند و به آموزش صحیح کارآفرینان بپردازد. این سازمان شعبه‌هایی در کشورهایمانند اردن، لبنان، سوریه، الجزایر و قطر و مصر راه‌اندازی کرده است.
- در آلمان شیوه مربی‌گری کاملاً شناخته شده است و بیشتر مؤسسات و دانشگاه‌ها برای انتقال دانش به جوانان از طریق شیوه استاد-شاگردی، ارزش زیادی قائل هستند.
- توپوتا یک گروه اصلی متشکل از ۲۰۰ تا ۳۰۰ نفر از کارکنان جدید را انتخاب می‌کند و آن‌ها را به مدت چند ماه برای آموزش و کار در خطوط تولید یکی از کارخانه‌های توپوتا می‌فرستد. کارکنان جدید توسط مدیران باتجربه و گروه‌های کارکنان باسابقه، آموزش می‌بینند. بعد از چندین ماه مطالعه و بررسی سیستم تولید و کار در کنار کارکنان باتجربه خط تولید، کارکنان جدید برای کار به سایت تولیدی خود بازگردانده می‌شوند. این کارکنان توسط ۱۰۰ تا ۲۰۰ نفر از کارکنان باسابقه و باتجربه همراه می‌شوند. این دو گروه در کنار هم کار می‌کنند تا از انتقال دانش فرایند تولید توپوتا به صورت کامل در کارخانه جدید اطمینان یابند.

○ در ناسا، این ابزار به صورت رسمی در طی چندین سال بکار گرفته شده و شامل جلسات، آموزش و ارزیابی استادان بوده است. پیاده‌سازی این تکنیک انتقال دانش کارکنان به تجربه به همکاران جدید را تسهیل کرد.

سخن آخر

از صدها سال پیش، موسیقی سنتی ایرانی شامل دستگاه‌ها، نغمه‌ها و آوازها در میان مردم جریان داشته و اکنون دل‌نشین‌تر و قابل‌فهم‌تر در دسترس است. طبق نظریه‌های برخی مورخان شرق‌شناس، قدمت موسیقی ایرانی را در زمان هخامنشی بازمی‌گردد. آنچه امروزه به عنوان موسیقی اصیل ایرانی می‌شناسیم نوعی از هنر است که پشتوانه تاریخی عظیمی را به دنبال دارد و اساتید بزرگی نسل به نسل این دانش گران‌بها را به شاگردانشان منتقل کردند. استاد شجریان شاگردان بسیاری تربیت کردند که برخی‌شان از صدای بسیار خوب بهره‌مندند و در ترازبالای موسیقی سنتی ایرانی فعالیت می‌کنند. یکی از شاگردان برجسته ایشان در مصاحبه با یکی از رسانه‌ها گفت «استاد شجریان تمامی زوایای آواز ایرانی را به ما آموزش می‌داد و هر آنچه در چنته داشته در کارگاه‌های آموزش خود برای علاقه‌مندان ارائه می‌کرد.»

از منظر مدیریت دانش استاد شجریان خیره توانمندی بود که "اشتراک دانش را قدرت می‌دانست" و تلاش کرد تا تجربیات و آموخته‌های پنجاه سال کار هنری خود را با نسل‌های بعد به اشتراک بگذارد؛ رویکردی که در صنعتگران و متخصصان سایر حوزه‌ها کم‌تر به آن توجه می‌شود.



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

DanaKM.com



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



DANA_KM_Consulting_Group

