

# مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۱۶  
آبان ۱۴۰۱



**دانا**

گروه مشاوره مدیریت دانش

# مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

آبان ۱۴۰۱ || شماره ۱۶

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا  
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری  
صفحه آرا || زهرا صدری  
ویراستار || شیرین هیاریان  
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵

## گروه نویسندگان

- زهرا اسکندری
- سحر اسدی
- سیروس آقاییار
- حامد چینی فروش
- محمد حقیقی فرد
- مهسا ذاکری دانا
- ساسان رستم‌نژاد
- احمد سپهری
- زهرا صدری
- شیرین هیاریان

# دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش



DANA KM  
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

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

# آنچه در این شماره می‌خوانید



“

## ساسان رستم‌نژاد

تجربیات گمرک‌های برتر دنیا در مدیریت دانش

۲

“

## حامد چینی فروش

چالش‌های شناسایی شکاف دانشی در سازمان‌ها

۱۲

“

## شیرین هیاریان

از سیر تا پیاز دانش پنهان

۱۸

“

## زهرا صدری

۹ گام برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

۲۸

“

## زهرا اسکندری

تیم‌سازی در مدیریت دانش

۳۴

“

## محمد حقیقی‌فرد

مدیریت دانش یکپارچه چیست و چرا به آن نیاز داریم؟

۳۸

“

## مهسا ذاکری‌دانا

مدیریت دانش در شرکت‌انی

۴۹

“

## سیروس آقاییار

ادراک چیست و چگونه شکل می‌گیرد؟

۵۵

“

## سحر اسدی

آموزش؛ یکی از سخت‌ترین مهارت‌های کلیدی در مدیریت دانش

۶۲

“

## احمد سپهری

هوش مصنوعی چیست و چگونه به مدیریت دانش کمک می‌کند؟

۶۷



احمد سپهری

سر دبیر

## سرمقاله

با توجه به ماهیت متغیر و پویای مدیریت دانش، ابزارها و تکنیک‌های پیاده‌سازی آن به شرایط و نیازهای هر سازمان بستگی دارد. با این حال بسیاری از رویکردهای مدیریت دانش در تمامی سازمان‌ها قابل استفاده هستند. «هوش مصنوعی» یکی از این موارد است که بسیاری از متخصصان مدیریت دانش بر استفاده از قابلیت‌های آن تاکید دارند.

هوش مصنوعی به عنوان یکی از فناوری‌های مهم و پیشرفته در دنیای امروز، تاثیر زیادی بر مدیریت دانش دارد. با توجه به اینکه دانش به اینکده دانش به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی سازمان‌ها به شمار می‌رود، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت دانش می‌تواند باعث بهبود کارایی و کیفیت این فرآیند شود.

هوش مصنوعی در مدیریت دانش می‌تواند به چندین شکل مفید باشد. به طور مثال، از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای تحلیل داده‌ها و پایگاه‌های داده موجود در سازمان‌ها استفاده می‌شود تا دانش موجود در آنها بهبود یابد. هوش مصنوعی می‌تواند در فرآیند جستجوی دانش نیز مورد استفاده قرار گیرد. سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند بهترین منابع دانش را برای جواب دادن به سوالات کاربران پیدا کرده و به آنها ارائه دهند. همچنین، هوش مصنوعی می‌تواند در فرآیند ارتباطی و تبادل دانش بین اعضای سازمان نیز مفید باشد. مثلاً، سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند به طور خودکار برای کاربران، پیشنهاد کنند که برای پاسخ به یک سوال خاص به کدام خبرگان سازمان می‌توان مراجعه کرد.

ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا در تلاش هستیم تا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از ابزارهای مختلف هوش مصنوعی استفاده کنیم. در صورتی که در این خصوص ایده و یا پیشنهادی داشتید حتماً با ما در ارتباط باشید.



پیاده‌سازی دانش

## تجربیات گمرک‌های برتر دنیا در مدیریت دانش

سازمان گمرک نیز به‌مثابه سایر سازمان‌ها نیازمند راهکارها و اقدامات مدیریت دانش است. اهمیت این موضوع به‌گونه‌ای بوده است شعار سال ۲۰۲۳ سازمان جهانی گمرک اشاره مستقیم به موضوع مدیریت دانش دارد. «پرورش نسل آینده، با ترویج فرهنگ تبادل دانش و احساس افتخار از کار در گمرک»



گمرک‌ها در اقصی نقاط جهان به‌واسطه ماهیت کاری که دارند، به‌شدت به راهکارهای مدیریت دانش نیاز دارند. برخی از این موارد عبارت‌اند از:

○ **پویایی:** فعالیت‌های گمرکی با تغییرات بسیاری در سطح کشور و جهان همراه است. بنابراین، گمرک‌ها برای پیش‌بینی و مدیریت این تغییرات، نیاز به دسترسی به اطلاعات و دانش مناسب دارند.

○ **پیچیدگی:** فعالیت‌های گمرکی شامل مجموعه‌ای از روندهای پیچیده مانند بررسی کالاهای وارداتی و صادراتی، تعیین نرخ‌های گمرکی و غیره است. برای انجام این فعالیت‌ها، گمرک‌ها نیاز به دانش و اطلاعات کافی دارند.

○ **حساسیت:** فعالیت‌های گمرکی با توجه به نوع کالا و همچنین کشورهای مبدأ و مقصد کالا، با حساسیت بالایی همراه است. بنابراین، گمرک‌ها نیاز به دانش و اطلاعات دقیق در مورد کالاها، تجارت و قوانین گمرکی دارند.

از این‌رو، مدیریت دانش به گمرک‌ها کمک می‌کند تا با این پویایی، پیچیدگی و حساسیت مواجه شده و بتوانند به‌صورت بهینه و باکیفیت فعالیت کنند. مدیریت دانش در گمرک‌ها باعث بهبود ارتباطات داخلی و بین‌المللی، کاهش خطاها و هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات، افزایش توانایی رقابتی و دسترسی به اطلاعات دقیق و به‌روز و همچنین کاهش ریسک‌ها می‌شود.



## مهم‌ترین مزایای استقرار مدیریت دانش در گمرک

همان‌طور که اشاره شد، مدیریت دانش به‌عنوان یک اصل ضروری در گمرک مورد توجه قرار گرفته است. در همین راستا به موارد زیر به‌عنوان مهم‌ترین مزایای استقرار مدیریت دانش در گمرک می‌توان اشاره کرد:

۱. **افزایش کیفیت و کارایی:** با استفاده از مدیریت دانش در گمرک، کارکنان می‌توانند از دانش و تجربیات پیشین خود استفاده کنند و از آن‌ها در فرآیندهای کاری خود بهره بگیرند. همچنین، جمع‌آوری، ثبت و انتقال دانش بین کارکنان، بهبود کیفیت و کارایی فرآیندهای گمرکی را تسهیل می‌کند.

۲. **افزایش اطمینان حقوقی:** گمرک باید قانونی عمل کند و رعایت تمامی مواردی که در قوانین و مقررات تعیین شده است، از جمله صدور گواهی‌نامه‌ها، اخذ مجوزها و ممیزی‌های لازم و غیره. با استفاده از مدیریت دانش، اطمینان حقوقی در گمرک بهبود می‌یابد و خطر تخلف از قوانین و مقررات کاهش می‌یابد.

۳. **بهبود تصمیم‌گیری:** در گمرک، برای تصمیم‌گیری در مورد ورود و خروج کالاها و محصولات، نیاز به داشتن اطلاعات دقیق و جامع است. با استفاده از مدیریت دانش، اطلاعات مرتبط با واردات و صادرات کالاها جمع‌آوری، ثبت و دسته‌بندی می‌شوند که باعث سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم‌گیری و بهبود کیفیت آن می‌شود.

۴. **کاهش هزینه‌ها:** استفاده از مدیریت دانش در گمرک، باعث کاهش هزینه‌های مرتبط با آموزش کارکنان، جستجوی اطلاعات مرتبط با فرآیندهای گمرکی، تکرار کار و خطاهای مکرر و غیره می‌شود.

۵. **افزایش رقابت‌پذیری:** ایجاد یک فرهنگ مشارکتی و یادگیری مستمر، ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های کارکنان و تسهیل در انتقال دانش به‌صورت سریع و موثر، باعث افزایش رقابت‌پذیری گمرک در سطح بین‌المللی می‌شود. با داشتن دانش و تخصص در زمینه‌های مرتبط با گمرک، امکان اجرای بهینه‌تر واحدهای گمرکی، کاهش هزینه‌ها و افزایش راندمان را به دنبال دارد.

۶. **بهبود ارتباطات و هماهنگی:** استقرار مدیریت دانش باعث بهبود ارتباطات داخلی و بین‌المللی در سازمان گمرک می‌شود. همچنین، این امکان را برای کارکنان فراهم می‌کند تا به‌صورت موثر و هماهنگی با مشتریان، بنگاه‌های تولیدی و صادرکنندگان در ارتباط باشند.

۷. **بهبود فرآیند تصمیم‌گیری:** استفاده از دانش و تجربیات کارکنان و ثبت آن‌ها در پایگاه دانش گمرک، باعث افزایش سرعت و کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری در گمرک می‌شود. همچنین، تجربیات کارکنان گمرک در فرآیند تصمیم‌گیری برای حل مسائل و یافتن راه‌حل‌های بهتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۸. **بهبود کیفیت خدمات:** استقرار مدیریت دانش باعث بهبود کیفیت خدمات گمرکی به مشتریان و صادرکنندگان می‌شود. در این راستا، کارکنان گمرک به دانش و تجربیات خود دسترسی دارند و با بهره‌گیری از آن‌ها، بهبود کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشند.

### **تجربه گمرک‌های موفق دنیا در استقرار راهکارهای مدیریت دانش**

کشورهای بسیاری اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش در گمرک‌های خود کرده‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

#### **مدیریت دانش در گمرک سنگاپور**

سنگاپور به‌عنوان یکی از کشورهای پیشرو در حوزه گمرک، توانسته است با استفاده از روش‌های مدیریت دانش به بهبود عملکرد خود در این حوزه بپردازد. یکی از ابزارهای مورد استفاده در گمرک سنگاپور برای مدیریت دانش، **سامانه مدیریت دانش** گمرک است. این سامانه شامل پایگاه داده‌هایی در حوزه‌های مختلف از جمله قوانین و مقررات، محصولات، خدمات و روش‌های صادرات و واردات است. با استفاده از این سامانه، کارکنان گمرک می‌توانند به راحتی به اطلاعات لازم برای انجام وظایف خود دسترسی پیدا کنند.

گمرک سنگاپور در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش از روش‌های مختلفی اعم از شبکه‌های اجتماعی داخلی، پایگاه‌های داده محلی و سیستم‌های رایانش ابری استفاده می‌کند. همچنین، این گمرک از شبکه‌های بین‌المللی مانند شبکه جهانی مدیریت دانش استفاده می‌کند تا با دیگر گمرک‌ها به اشتراک تجربیات و دانش مرتبط با حوزه خود بپردازد. در این گمرک توجه به ارتقای مهارت‌های کارکنان بسیار مهم است.





گمرک سنگاپور از دوره‌های آموزشی مختلف استفاده می‌کند تا مهارت‌های کارکنان خود را در حوزه‌های مختلف ارتقا دهد. این گمرک از فرایندهای آموزشی برای توسعه مهارت‌های نوین و کاربردی کارکنان خود استفاده می‌کند. برای مثال، این سازمان در زمینه تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بهبود عملکرد خود تلاش می‌کند. از دیگر راهکارهای مدیریت دانشی که در گمرک سنگاپور استفاده می‌شود، تشکیل گروه‌های کاری است. این گروه‌ها باهدف بهبود فرایندهای گمرکی و ارائه راهکارهای نوین و کاربردی در حوزه مدیریت دانش تشکیل می‌شوند. در این گروه‌ها، کارکنان مختلف گمرک سنگاپور با همکاری برای ارائه راهکارهای مدیریت دانشی به‌صورت تیمی به کار می‌پردازند. موفقیت در پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در گمرک، با تمرکز بر روی ارتقای فرهنگ سازمانی اتفاق می‌افتد. برای این منظور، گمرک سنگاپور به کارکنان خود آموزش می‌دهد که به‌عنوان یک تیم با همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود، بتوانند بهبود و بهترین‌کردن فرایندهای کاری خود را به‌دست آورند.

گمرک سنگاپور با پیاده‌سازی مدیریت دانش توانسته است فرایندهای خود را بهبود بخشیده و کارایی و کیفیت آن‌ها را افزایش دهد. به‌عنوان مثال، با استفاده از سامانه گمرک الکترونیکی، زمان ترخیص کالاها به‌شدت کاهش یافته و به‌طور متوسط به چند ساعت برای هر تراکنش کاهش یافته است. با استفاده از راهکارهای مدیریت دانش، گمرک سنگاپور توانسته است برای حفظ امنیت مرزی و جلوگیری از قاچاق کالاهای غیرمجاز تلاش کند. با تشکیل گروه‌های کاری برای تحلیل داده‌ها و به‌کارگیری تکنولوژی‌های هوش مصنوعی، گمرک سنگاپور توانسته است تعداد کالاهای قاچاق ورودی به کشور را به‌شدت کاهش دهد.

### **مدیریت دانش در گمرک ژاپن**

ژاپن دارای یکی از موفق‌ترین گمرک‌ها در جهان است که از مدیریت دانش به‌طور فعال استفاده می‌کند. در این گمرک، یک سیستم مبتنی بر داده‌های کامپیوتری به نام NACCS به کار گرفته شده است. این سیستم به‌عنوان یک پایگاه دانش جامع از اطلاعات مربوط به تجارت و گمرکات عمل می‌کند و از تکنیک‌های هوش مصنوعی برای پردازش داده‌های بزرگ و پیش‌بینی وضعیت آینده استفاده می‌کند.

سیستم NACCS به‌عنوان یکی از اولین سیستم‌های پردازش الکترونیکی اسناد گمرکی در جهان، قابلیت اتصال به سیستم‌های مشابه دیگر کشورها را دارد و در نتیجه ارتباطات بین‌المللی را تسهیل می‌کند.

از دیگر راهکارهای مدیریت دانش در گمرک ژاپن می‌توان به ارتقای سطح دانش کارکنان و توسعه آن‌ها در زمینه‌های مربوط به گمرکات و تجارت بین‌المللی، استفاده از تکنولوژی‌های مختلف مانند اینترنت اشیا و ابرشبکه‌ها و همچنین تشکیل یک شبکه مستندات الکترونیکی اشاره کرد. به صورت کلی، از طریق به‌کارگیری راهکارهای مدیریت دانش، گمرک ژاپن توانسته است که روند تجاری را سریع‌تر و کارآمدتر کند و در نتیجه این کشور به‌عنوان یکی از برترین کشورهای صادرکننده محصولات صنعتی و الکترونیکی به شمار می‌رود.



### مدیریت دانش در گمرک آمریکا

گمرک آمریکا نیز همانند سایر گمرک‌های بزرگ دنیا، از مزایای مدیریت دانش برای بهبود عملکرد خود استفاده کرده است. برای این منظور، این گمرک اقدامات متعددی را در زمینه مدیریت دانش انجام داده است که مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به ایجاد سامانه‌های الکترونیکی ACE و ITDS که سعی در جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری داده‌های مربوط به تجارت بین‌المللی دارند. اشاره کرد. این سامانه‌ها به‌عنوان منابع اصلی داده‌ها و اطلاعات مربوط به تجارت بین‌المللی عمل می‌کنند که امکان دسترسی به آن‌ها برای مدیران گمرک را فراهم می‌کنند. همچنین گمرک آمریکا با راه‌اندازی آموزش‌های آنلاین در زمینه تجارت بین‌المللی و مسائل گمرکی، کارکنان خود را در جریان آخرین دانش‌ها و فناوری‌های مربوط به این حوزه قرار می‌دهد. این آموزش‌ها به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش، به افزایش کیفیت کارکنان و ارتقای توانمندی آن‌ها کمک می‌کنند. توسعه شبکه‌های اجتماعی داخلی از دیگر اقدامات گمرک آمریکا در زمینه مدیریت دانش است.

این گمرک با توسعه شبکه‌های اجتماعی داخلی، امکان تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان را فراهم کرده است. این شبکه‌ها به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش، به ارتقای توانمندی کارکنان منجر می‌شوند.



### مدیریت دانش در گمرک چین

گمرک کشور چین از جمله سازمان‌هایی است که در زمینه پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش پیشرو بوده و با استفاده از رویکردی مبتنی بر دانش، توانسته است بهبود قابل‌توجهی در کیفیت و کارایی خدمات خود داشته باشد. در ادامه به برخی از تجارب این گمرک در استقرار راهکارهای مدیریت دانش اشاره می‌کنیم:

- **ایجاد سامانه مدیریت دانش یکپارچه:** گمرک چین با ایجاد یک سامانه مدیریت دانش یکپارچه تلاش کرده است تا تمامی اطلاعات مربوط به فرآیندهای گمرکی را به یکجا جمع‌آوری کند و مدیریت آن‌ها را بهبود دهد. این سامانه، شامل اطلاعاتی از قبیل قوانین و مقررات گمرکی، روش‌های بازرسی کالا، اطلاعات مربوط به مبادلات تجاری و غیره است.
- **ایجاد پایگاه داده گمرکی:** گمرک چین با ایجاد یک پایگاه داده گمرکی بزرگ، توانسته است اطلاعات مفیدی را در اختیار دستگاه‌های اجرایی گمرک و شرکت‌های تجاری قرار دهد. این پایگاه داده شامل اطلاعاتی از قبیل روش‌های صدور گواهی اصلیت، اطلاعات مربوط به تجارت خارجی، نرخ‌های گمرکی و غیره است.

○ **استفاده از فناوری‌های نوین:** گمرک چین با استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین، توانسته است بهبود قابل‌توجهی در فرآیندهای گمرکی خود داشته باشد.

یکی از رویکردهای مهم در مدیریت دانش در گمرک چین، ایجاد یک سامانه آنلاین برای جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات بوده است. این سامانه با نام «گمرک چین» شامل یک سری سرویس‌های الکترونیکی مانند گمرک الکترونیکی، مدیریت آمار و اطلاعات، مانیتورینگ و نظارت، خدمات مربوط به مرز و مواد مخدر و غیره است.

در این سامانه، داده‌های مربوط به مبادلات تجاری و اطلاعات گمرکی متنوعی جمع‌آوری می‌شود و به‌صورت الکترونیکی در دسترس قرار می‌گیرد. این داده‌ها شامل اطلاعات مربوط به محموله‌های صادراتی و وارداتی، گواهی‌های بهداشتی و فنی، مجوزهای لازم برای صادرات و واردات، اطلاعات مربوط به گمرک‌های مرزی است. همچنین، سامانه «گمرک چین» شامل یک سامانه مدیریت دانش مرکزی نیز می‌شود. در این سامانه، دانش و تجربیات گمرکی جمع‌آوری، ارزیابی و به اشتراک‌گذاری می‌شود تا در آینده نیز بتوان از آن استفاده کرد. همچنین، این سامانه شامل ابزارهای آموزشی مختلفی است که برای بهبود دانش و مهارت کارکنان گمرکی تدارک دیده شده است.

### **برخی از نتایج و خروجی‌های به‌کارگیری مدیریت دانش در گمرک**

استقرار مدیریت دانش در گمرک‌ها، بهبود کارایی و عملکرد آن‌ها را به دنبال دارد و در بسیاری از موارد موجب شده تا به دلیل ایجاد فرآیندهایی باکیفیت‌تر و بازدهی بالاتر، مزیت رقابتی در مقایسه با سایر گمرک‌ها پیدا کنند. برخی از مثال‌های نتایج و اثربخشی مدیریت دانش در گمرک عبارت‌اند از:

○ **گمرک سنگاپور** با اجرای پروژه‌ی «فرهنگ محوری مدیریت دانش»، توانست بهبود قابل‌توجهی در کیفیت و سرعت ارائه خدمات به مشتریان خود داشته باشد. با پیاده‌سازی این پروژه، گمرک سنگاپور توانست به داده‌ها و اطلاعات موردنیاز خود سریع‌تر دسترسی پیدا کند و بدین ترتیب، بهبود قابل‌ملاحظه‌ای در عملکرد و کارایی خود داشته است. با به‌کارگیری راهکارهای مدیریت دانش، گمرک سنگاپور توانسته است فرایند اخذ مجوزهای صادرات و واردات را بهبود بخشیده و زمان آن را به نصف کاهش دهد.

○ **گمرک هلند** نیز با اجرای پروژه‌ی مدیریت دانش خود، توانست به بهبود قابل‌توجهی در فرآیندهای گمرکی خود برسد. با پیاده‌سازی سامانه‌ی مدیریت دانش، گمرک هلند توانست داده‌های موردنیاز خود را به‌صورت سریع و دقیق به دست آورد و از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود بهره بگیرد. همچنین گمرک هلند توانسته است

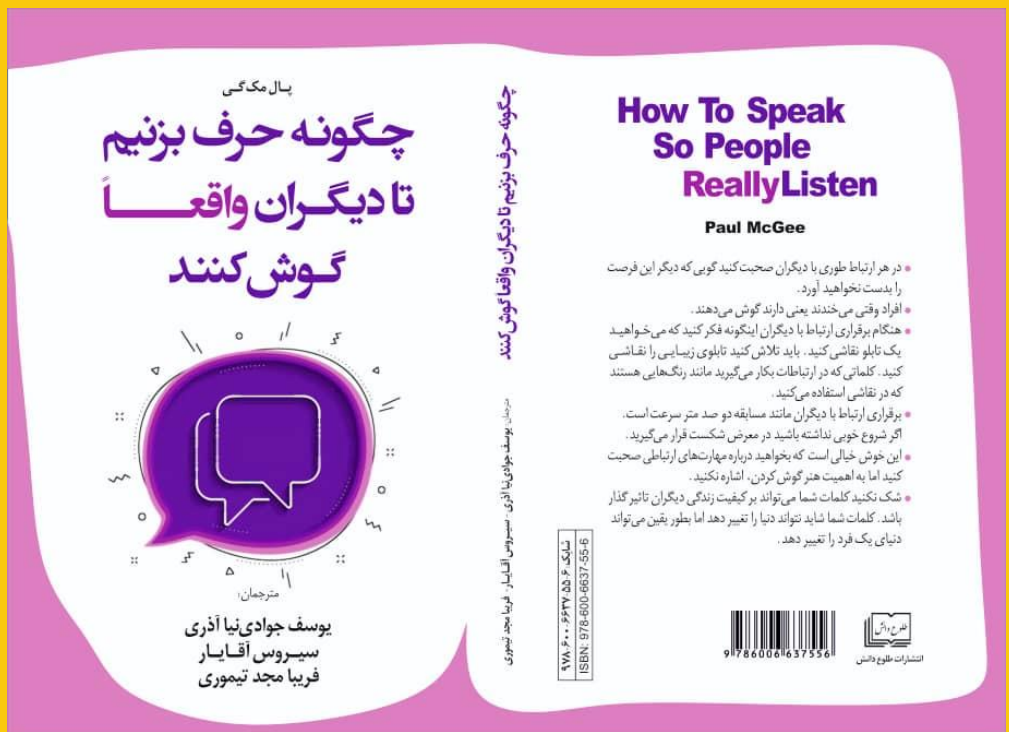
از این طریق، فرایند بازرسی و کنترل کالاهای وارداتی را بهبود بخشیده و باعث کاهش زمان بازرسی و همچنین کاهش خطاهای انسانی شود.

○ **گمرک آمریکا** نیز از مزایای مدیریت دانش برای افزایش کارایی خود بهره گرفته است. با استفاده از فناوری‌های مختلف مدیریت دانش، گمرک آمریکا توانست داده‌های خود را به صورت هوشمند و باکیفیت بالا در اختیار کارکنان خود قرار دهد و بدین ترتیب، فرآیندهای خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهد.

○ **گمرک کانادا** با به‌کارگیری راهکارهای مدیریت دانش و تحلیل داده‌ها، گمرک کانادا توانسته است فرایند انتخاب خودروهایی که برای بازرسی به گمرک می‌آیند را بهبود بخشیده و همچنین باعث کاهش زمان و هزینه‌های بازرسی شود.



○ **گمرک استرالیا** با به‌کارگیری راهکارهای مدیریت دانش، گمرک استرالیا توانسته است فرایند شناسایی کالاهای ممنوعه و خطرناک را بهبود بخشیده و باعث کاهش احتمال ورود کالاهای خطرناک به کشور شود.



## کتاب چگونه حرف بزنیم تا دیگران واقعاً گوش کنند

در این خواهید آموخت که در ارتباط با دیگران طوری صحبت کنید انگار که دیگر فرصت گفتگو را بدست نخواهید آورد. موفق ترین ارتباط آن است که بتواند در سی ثانیه اول ارتباط توجه مخاطب را بطور غیر مستقیم بخود جلب نماید. ارتباط مانند پختن غذا برای مهمان است. برای تهیه یک غذای خوشمزه لازم است مقدار کافی چاشنی مانند ادویه و فلفل به آن اضافه کنید. فلفل و ادویه در ارتباطات تبسم و کمی شوخ طبعی است. هنگام برقراری ارتباط اینگونه فکر کنید که می‌خواهید یک منظره زیبا را نقاشی کنید. کلماتی که در ارتباطات بکار می‌گیرید مانند رنگ‌هایی هستند که در نقاشی استفاده می‌کنید. برقراری ارتباط با دیگران مانند مسابقه دو حد متر سرعت است. اگر شروع خوبی نداشته باشید در معرض شکست قرار می‌گیرید. این خوش خیالی است که بخواهید درباره مهارت‌های ارتباطی صحبت کنید اما به اهمیت هنر گوش کردن، اشاره نکنید. شک نکنید. کلمات شما می‌تواند بر کیفیت زندگی دیگران تأثیر گذار باشد. کلمات شما شاید نتواند دنیا را تغییر دهد اما بطور یقین می‌تواند دنیای یک فرد را تغییر دهد.

نویسنده: پل مک کی ۲۰۱۸

مترجمان: یوسف جوادی نیا، سیروس آقایار، فریبا مجد تیموری

چاپ اردیبهشت ۱۴۰۱

ناشر طلوع دانش

تلفن تهیه ۰۷۱۸۴۰۷۱۲۳۴۰۹ قیمت ۶۰۰۰۰ تومان؛ هزینه پست و ارسال با ناشر



## تحلیل شکاف دانشی

### چالش‌های شناسایی شکاف دانشی در سازمان‌ها

شکاف دانشی عبارت است از اختلاف بین آنچه می‌دانیم و آنچه باید بدانیم؛ هنگامی که یک شکاف دانش شناسایی می‌شود، به این معنی است که برای پر کردن این شکاف به تحقیقات، آموزش یا آموزش بیشتر نیاز است. به عبارت دیگر، شکاف دانشی به اختلاف بین دانش فعلی و دانش لازم یا موردنیاز برای حل یک مشکل یا انجام یک وظیفه اشاره دارد. شکاف دانشی به موقعیتی اشاره دارد که یک فرد یا سازمان دانش موردنیاز برای انجام یک کار خاص را ندارد. به منظور مدیریت شکاف دانشی، می‌توان از ابزارهای مختلفی استفاده کرد. یکی از این ابزارها، سامانه‌های مدیریت دانش یا Knowledge Management Systems هستند. سامانه‌های مدیریت دانش با جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات درون سازمان، به کاهش شکاف دانشی کمک می‌کنند.



با استفاده از یک سامانه مدیریت دانش، کارکنان می‌توانند به‌طور سریع و آسان اطلاعات و دانش موردنیاز برای انجام کار خود را پیدا کنند و به اشتراک بگذارند. این کار باعث می‌شود که دانش و تجربیات کارکنان در سازمان جمع‌آوری شده و بهبود کیفیت کار و کارایی به دست می‌آید. همچنین، استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش به شکل مرتب، منظم و منسجم به جمع‌آوری دانش و اطلاعات کمک می‌کند و باعث می‌شود که دانش موردنیاز به‌صورت مستمر و مداوم به‌روزرسانی شود. این کار باعث می‌شود که شکاف دانشی کاهش یابد و در نتیجه بهبود کیفیت کار و رشد سازمان حاصل شود.

### **گام‌های کلی برای شناسایی و کاهش شکاف دانشی**

**۱. شناسایی شکاف دانشی:** این گام شامل شناسایی و تعریف مسئله دقیق و مشخصی است که نیاز به دانش و تجربه دارد.

**۲. جمع‌آوری دانش:** در این مرحله، باید دانش و تجربیاتی که در رابطه با مسئله موجود است را جمع‌آوری کرد. این دانش می‌تواند از کارکنان، مشتریان، رقبا و سایر منابع درون یا خارج از سازمان جمع‌آوری شود.

**۳. ساختاردهی دانش:** در این گام، باید دانش جمع‌آوری شده را ساختاردهی کرد تا به‌آسانی در دسترس باشد. برای این کار، می‌توان از روش‌های مختلفی مانند دسته‌بندی، تفکیک و دسته‌بندی بر اساس موضوع، سطح دسترسی و دیگر معیارهای مرتبط استفاده کرد.

**۴. به اشتراک‌گذاری دانش:** در این گام، باید دانش ساختاردهی شده را به‌صورت مناسب به اشتراک گذاشت. می‌توان از روش‌های مختلفی مانند سامانه‌های مدیریت دانش، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی و نشریات داخلی استفاده کرد.

**۵. پیشگیری از شکاف دانشی:** در این گام، باید برنامه‌هایی برای پیشگیری از شکاف دانشی و به‌روزرسانی دائمی دانش اجرا کرد. به‌عنوان مثال، می‌توان برای آموزش کارکنان و به‌روزرسانی مداوم دانش و تجربیات آن‌ها برنامه‌هایی طراحی کرد.

**۶. ارزیابی و بهبود:** در این گام، باید ارزیابی و بازبینی دائمی برای برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش انجام شود. با انجام ارزیابی، می‌توان به‌دقت اندازه‌گیری میزان کاهش شکاف دانشی و بهبود کارایی برنامه‌ها را داشت. برای بهبود برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش، باید از نتایج ارزیابی استفاده کرد و به‌روزرسانی‌های لازم را انجام داد.

با انجام این گام‌ها، سازمان می‌تواند به‌دقت شکاف دانشی خود را شناسایی کرده و برنامه‌هایی برای کاهش آن تدوین کند. علاوه بر این، با استفاده از روش‌های مناسب برای ساختاردهی و به اشتراک‌گذاری دانش، سازمان می‌تواند به‌طور موثری از دانش خود بهره‌برداری و در برابر مشکلات و چالش‌های جدید، اقدام کند.



## مدل‌های شناسایی شکاف دانشی

مدل‌های مختلفی برای شناسایی شکاف دانشی وجود دارند. در زیر، چند مدل رایج را برای شناسایی شکاف دانشی معرفی می‌کنیم:

۱. **مدل Takeuchi Nonaka**: این مدل چهار نوع دانش را شناسایی می‌کند دانش پنهان، دانش آشکار، دانش تجربی و دانش روابطی. این مدل به این نتیجه رسیده است که بیشترین شکاف دانشی در بین دانش پنهان و آشکار وجود دارد.

۲. **مدل Williams و Bukowitz**: این مدل شش شکاف دانشی را شناسایی کرده است؛ شکاف بین دانش فردی و سازمانی، شکاف بین دانش متصل و انفصالی، شکاف بین دانش تصویری و غیر تصویری، شکاف بین دانش توسعه و عملیات، شکاف بین دانش استراتژیک و تاکتیکی و شکاف بین دانش درون و بیرون سازمان.

۳. **مدل Wiig**: این مدل، شکاف دانشی را به سه دسته تقسیم می‌کند؛ شکاف دانش افراد و سازمان، شکاف دانش بین واحدهای سازمانی و شکاف دانش بین سازمان و مشتریان و بازار.

۴. **مدل Probst و Raub و Romhardt**: این مدل شش شکاف دانشی را شناسایی کرده است؛ شکاف دانش بین مدیران و کارکنان، شکاف دانش بین واحدهای سازمانی، شکاف دانش بین سازمان و بازار، شکاف دانش درون و بیرون سازمان، شکاف دانش بین دانش فنی و دانش مدیریت، و شکاف دانش بین دانش افراد و دانش سازمان.



## چالش‌های شناسایی شکاف دانشی

علی‌رغم اهمیت شکاف دانش و وجود مدل‌ها و روش‌های مختلف، برای شناسایی شکاف دانش چالش‌هایی نیز وجود دارد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

**۱. مقاومت در برابر تغییر:** پرداختن به شکاف‌های دانش اغلب مستلزم ایجاد تغییراتی در رویه‌ها یا سیاست‌های موجود است. مقاومت در برابر تغییر از سوی ذینفعان داخل یا خارج سازمان می‌تواند مانع مهمی برای رسیدگی به شکاف‌های دانش باشد. بر اساس تجارب به‌دست آمده در سازمان‌های ایرانی، برخی از مدیران و افراد کلیدی قدیمی سازمان، با خو گرفتن به روش‌های سابق خود، آن را معیار مقدس تلقی می‌کنند و اجازه تغییر و نوآوری را به سازمان نمی‌دهند. همین امر، انجام پروژه شکاف دانشی را با چالش مواجه می‌کند.

**۲. منابع محدود:** سازمان‌ها ممکن است منابع محدودی مانند بودجه، پرسنل یا زمان برای رسیدگی به شکاف‌های دانش داشته باشند. این امر می‌تواند انجام تحقیق، توسعه مداخلات یا انتشار یافته‌ها را دشوار کند.

**۳. سیل‌ها و پراکندگی:** شکاف‌های دانش زمانی ایجاد می‌شوند که بخش‌های مختلف یک سازمان به‌طور مؤثر اطلاعات را به اشتراک نمی‌گذارند یا با یکدیگر همکاری نمی‌کنند. این می‌تواند به سیل‌ها و پراکندگی منجر شود، جایی که دانش و تخصص به‌طور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

**۴. سیستم‌های پیچیده:** شکاف‌های دانش می‌توانند پیچیده و چندوجهی باشند و سطوح متعددی از تأثیر، عوامل و تعاملات را شامل شوند. پرداختن به این شکاف‌ها نیازمند یک رویکرد سیستمی است که زمینه گسترده‌تر و ارتباطات متقابل بین اجزای مختلف را در نظر می‌گیرد.

**۵. عدم استقبال از سوی ارکان سازمان:** پرداختن به شکاف‌های دانش اغلب مستلزم حمایت ذینفعان از جمله سیاست‌گذاران، متخصصان و کارکنان است. بدون حمایت آن‌ها، مداخلات یا سیاست‌ها ممکن است اجرا یا تداوم پیدا نکنند.

**۶. داده‌های محدود:** پرداختن به شکاف‌های دانش ممکن است به جمع‌آوری داده‌های جدید نیاز داشته باشد، اما این می‌تواند پرهزینه و زمان‌بر باشد. علاوه بر این، منابع داده موجود ممکن است از نظر دامنه یا کیفیت محدود باشند، که درک کامل مشکل را دشوار می‌کند.

**۷. تخصص محدود:** رسیدگی به شکاف‌های دانش ممکن است به دانش یا تخصص تخصصی نیاز داشته باشد که در سازمان در دسترس نیست. این امر می‌تواند طراحی مداخلات یا سیاست‌های مؤثر را دشوار کند.

این چالش‌ها می‌توانند شناسایی و رفع شکاف‌های دانش را برای سازمان‌ها دشوار کنند. با این حال، سازمان‌ها با آگاهی از این چالش‌ها و توسعه استراتژی‌هایی برای غلبه بر آن‌ها، می‌توانند توانایی خود را در تولید و به‌کارگیری دانش برای بهبود نتایج بهبود بخشند.

### زیمنس، نمونه موفق در مدیریت شکاف دانشی

شرکت‌های موفق در حوزه مدیریت دانش از ابزار شکاف دانشی به‌طور مؤثر استفاده می‌کنند از جمله شرکت زیمنس به‌عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در حوزه مدیریت دانش از روش‌های مختلفی برای شناسایی و تحلیل شکاف‌های دانشی استفاده می‌کند. در زیر، چند روش مورداستفاده شرکت زیمنس برای شناسایی و تحلیل شکاف دانشی ذکر شده است:

۱. **بررسی وضعیت کنونی دانش:** در این روش، شرکت زیمنس ابتدا به بررسی وضعیت کنونی دانش در سازمان می‌پردازد. به‌عنوان مثال، می‌توان به بررسی سطح دانش کارکنان و مدیران، میزان به‌روزرسانی دانش در سازمان، نحوه انتقال دانش در سازمان و غیره اشاره کرد.

۲. **بررسی مشتریان و بازار:** شرکت زیمنس برای شناسایی شکاف دانشی، به بررسی نیازهای مشتریان و بازار نیز می‌پردازد. این بررسی شامل بررسی نیازهای مشتریان، رقبا و روند بازار است.

۳. **مصاحبه با کارکنان و مدیران:** در این روش، شرکت زیمنس از مصاحبه با کارکنان و مدیران استفاده می‌کند. این مصاحبه‌ها به دست آوردن اطلاعاتی از دیدگاه افراد درباره شکاف دانشی در سازمان کمک می‌کند.

۴. **برگزاری کارگاه‌ها:** شرکت زیمنس برای شناسایی و تحلیل شکاف دانشی، کارگاه‌های آموزشی برگزار می‌کند. در این کارگاه‌ها، کارکنان و مدیران با یکدیگر درباره موضوعات مختلف مرتبط با شکاف دانشی گفتگو می‌کنند و نظرات خود را بیان می‌کنند.



۵. **استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش:** شرکت زیمنس برای شناسایی و تحلیل شکاف دانشی، از نرم‌افزارهای مدیریت دانش نیز استفاده می‌کند. این نرم‌افزارها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا دانش‌های موجود در سازمان را مدیریت کنند و برای کارکنان و مدیران سازمان به راحتی قابل دسترسی باشند. با استفاده از این نرم‌افزارها، شرکت زیمنس می‌تواند دانش‌های موجود در سازمان را بهتر بشناسد و شکاف‌های دانشی را شناسایی کند. همچنین، این نرم‌افزارها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا دانش‌ها را به‌روزرسانی کرده و در اختیار کارکنان و مدیران سازمان قرار دهند تا از آن‌ها به درستی استفاده کنند و از طریق آن‌ها مشکلات و شکاف‌های دانشی را برطرف کنند.



شرکت زیمنس یک مدل تحلیل شکاف دانشی ابداع کرده است. این مدل شامل ۵ گام اصلی است که در زیر توضیح داده شده است:

۱. **تشخیص موضوع:** در این گام، موضوعاتی که در ارتباط با شکاف دانشی مورد بررسی قرار می‌گیرند، شناسایی می‌شوند و از بین این موضوعات، موضوع اصلی مدنظر برای تحلیل شکاف دانشی مشخص می‌شود.

۲. **تحلیل محتوا:** محتوای مرتبط با موضوع اصلی، شناسایی و تحلیل می‌شود. این تحلیل ممکن است شامل بررسی مقالات علمی، گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و سایر منابع مرتبط با موضوع باشد.

۳. **تعیین میزان شکاف دانشی:** میزان شکاف دانشی بین دانش فعلی و دانش موردنیاز برای توسعه موضوع مورد بررسی تعیین می‌شود. برای این کار، مقایسه بین دانش فعلی و دانش موردنیاز صورت می‌گیرد.

۴. **تحلیل علل و عوامل شکاف دانشی:** عوامل و علل موجود در شکاف دانشی شناسایی می‌شوند. این عوامل ممکن است شامل نوع شکاف دانشی، عدم دسترسی به منابع مناسب، عدم ارتباط بین اعضای گروه و یا تفاوت‌های فرهنگی باشند.

۵. **تدابیر اصلاحی:** در این گام، تدابیر اصلاحی برای کاهش یا رفع شکاف دانشی پیشنهاد می‌شوند. این تدابیر ممکن است شامل ارتقای ارتباطات بین اعضای گروه، توسعه منابع آموزشی باشد.



## مفاهیم مدیریت دانش

# از سیر تا پیاز دانش پنهان

دانش اعضای هر تیم یکی از بارزترین دارایی‌های سازمان شما است. هرچه دانش سازمانی تیم شما در مورد محصولات و خدمات، نیازهای مشتریان و صنعت بیشتر باشد، سازمان شما موفق‌تر خواهد بود. در بسیاری از موارد، دانشی که اعضای تیم شما در اختیار دارند به راحتی مستند شده و به سایرین منتقل می‌شود. این دانش که به عنوان دانش آشکار شناخته می‌شود می‌تواند اشکال متنوعی مانند دستورالعمل‌های گام‌به‌گام، پاسخ‌های مشخص به سؤالات متداول، سوابق تعاملات با مشتری و موارد دیگر به خود بگیرد. با این حال، گاهی اوقات دانش کارمندان سازمان با این سهولت قابل مستندسازی و انتقال نیست. در ادامه این مقاله قصد داریم مفهوم دانش پنهان را عمیقاً بررسی کنیم.



## دانش پنهان چیست؟

دانش پنهان یا ضمنی به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که فرد از طریق تجربه به دست آورده است و در اغلب اوقات بیان آن در قالب کلمات دشوار است. در گفتگوهای معمولی با اصطلاحاتی مانند تجربه، دانش جمعی، بینش و غیره به این دانش اشاره می‌شود.

اصطلاح «دانش جمعی» به این واقعیت اشاره دارد که دانش ضمنی بدون اینکه مستند شده باشد اغلب در سراسر یک سازمان گسترش می‌یابد و معمولاً پرسشی پیرامون آن شکل نمی‌گیرد و فعالانه به بحث گذاشته نمی‌شود. گاهی اوقات دانش ضمنی به مهارت‌ها انجام کارهای مختلف اطلاق می‌شود که فرد قادر به توضیح آن نیست.

به‌عنوان مثال، یک گلف‌باز حرفه‌ای ممکن است بتواند به توپی در فاصله ۳۰۰ یاردی در راه‌آهن ضربه بزند، اما ممکن است نتواند به طور کامل در مورد تک‌تک کارهایی که هنگام چرخاندن چوب انجام می‌دهد، صحبت کند.

یک لحظه وقت بگذارید و به رانندگی خود در بزرگراه فکر کنید. حالا به این موضوع فکر کنید که چقدر باید به ترمزها فشار وارد کرد تا خیلی کمتر یا بیشتر از حد لزوم توقف نکنید که نه با ماشینی که پشت‌سرتان است برخورد کنید و نه با ماشینی که در جلوی شما حرکت می‌کند. درحالی‌که شما مطمئناً می‌توانید برای یادگیری نحوه استفاده از ترمزهای خود یک دفترچه راهنما بخوانید (دانش صریح)، توانایی شما برای استفاده صحیح از آن‌ها از تجربه شما (دانش ضمنی‌تان) ناشی می‌شود.

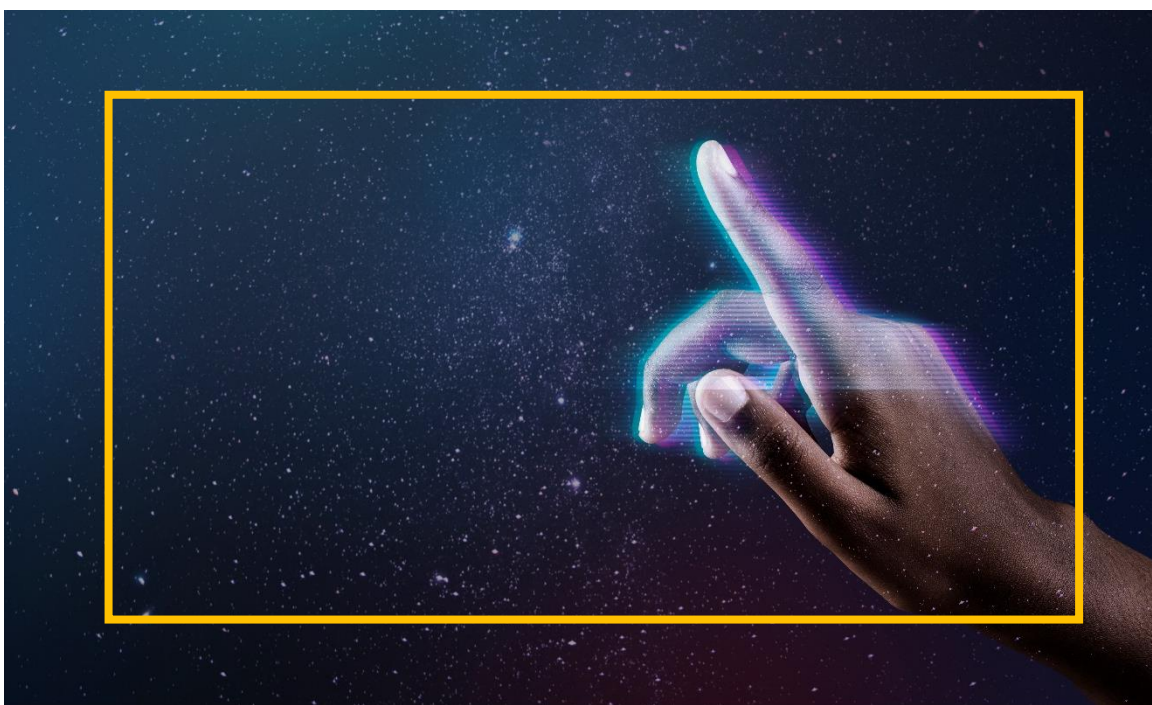
چند نمونه قابل‌درک‌تر در مورد دانش ضمنی:

- پیش‌بینی بهترین لحظه‌ای که یک مشتری بالقوه آماده شنیدن پیشنهاد فروش شما است
- دانستن کلمات مناسب برای استفاده در محتوای تبلیغاتی خود برای جذب مخاطب
- دانستن اینکه بر اساس نیازهای بیان‌شده مشتری چه محصولاتی را به او پیشنهاد بدهید
- در مقابل، دانش آشکار مرتبط با مثال‌های بالا ممکن است شامل موارد زیر باشد:
- مراحل مستندشده فرآیند فروش
- کتابچه برند (برند بوک)
- کتابخانه محتوای برند و محتوای خاص آن

## تفاوت بین دانش پنهان و آشکار

دانش پنهان، دانشی است که هنوز مستند نشده است. برای اینکه دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شود، کافی است آن را کلمه به کلمه ثبت کنیم. البته باید این نکته را در نظر داشت که به دست آوردن دانش ضمنی فرآیند بسیار پیچیده‌تری است.

وقتی دانش را به‌عنوان صریح یا ضمنی تعریف می‌کنیم، از رویکرد «یا/یا» استفاده نمی‌کنیم بلکه هر دانشی که یک سازمان در اختیار دارد را در یک پیوستار در نظر می‌گیریم. مثلاً، ما در حال بررسی فرآیند مستند تیم فروش شما برای ارائه به مشتریان هستیم. در اینجا گام‌هایی که باید در طول فرآیند برداشته شوند بیان شده است. (نمونه‌ای از دانش صریح) اما، در هر مرحله، اطلاعات «تخصصی» خاصی وجود دارد که تیم فروش شما در سطح نامشهودی آن را درک می‌کند و برای دیگرانی که تجربه و تخصص تیم فروش شما را ندارند، چندان روشن نیستند. به‌رحال، دانش ضمنی نیرویی نامرئی است که تیم شما را قادر می‌سازد با تمام ظرفیتی خود عمل کند. درحالی‌که دانش ضمنی سازمان شما اگرچه حیاتی است، اما زمانی که آن را مستند کنید، ارزش واقعی خود را به دست خواهد آورد.



اکنون فهمیدیم دانش ضمنی واقعاً چیست و به دست آوردن آن چقدر دشوار است. مطمئناً تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار مزایای زیادی دارد که در ادامه به آن می‌پردازیم:

### ۱. ارتباط مؤثرتر دانش سازمانی

قبلاً اشاره کردیم که دانش پنهان گاهی اوقات به‌عنوان «دانش تیمی» شناخته می‌شود؛ زیرا اعضای تیم اغلب آن را در طی کار در یک سازمان و تجربه‌اندوزی در آنجا به دست می‌آورند. اما موضوع این است که حتی سابقه‌دارترین کارمندان شما ممکن است در طول دوران کاری خود دانش ضمنی موردنیاز برای ارائه بهترین عملکرد خود را به دست نیاورند.

بدتر از آن، ممکن است اعضای تیم شما چیزی را که نمی‌دانند، ندانند و همچنان وظایف خود را از مسیری فرعی انجام دهند؛ زیرا آن‌ها آگاه نیستند که راه بهتری برای انجام وظایف آن‌ها وجود دارد. این امر به‌ویژه در مورد تیم‌های دور کار صدق می‌کند. در این تیم‌ها کارکنان کمترین تعامل را با یکدیگر دارند و این موضوع شانس آن‌ها برای تبادل و جذب دانش را کاهش می‌دهد؛ بنابراین مزیتی که انتقال دانش ضمنی به سایر همکاران به همراه می‌آورد این است که این اطلاعات را برای همه اعضای تیم شما قابل مشاهده و قابل دسترس می‌کند و همچنین هرگونه سردرگمی و تردیدی را که ممکن است اعضای تیم شما در مورد یک فرآیند خاص داشته باشند روشن می‌کند.

توانایی انتقال دانش ضمنی همچنین به شما این امکان را می‌دهد که کارایی کارمندان جدید را افزایش بدهید. فرآیند معمولی آموزش اعضای تازه‌وارد شامل آموزش مراحل فرآیندهای مختلف است. تزریق دانش ضمنی به این ترکیب به آن‌ها اجازه می‌دهد که احساس کنند چگونه این وظایف را به طور بهینه انجام دهند. به طور مشابه، مدون کردن دانش ضمنی شما ارزش محتوای دانش فعلی و صریح شما را افزایش می‌دهد. برای مثال، ممکن است یک سند رویه عملیاتی استاندارد را با یک ویدیو تکمیل کنید که در آن یک کارمند به صورت عملی این روش را اجرا کرده است. این اتفاق منجر به افزایش بهره‌وری در سراسر سازمان شما خواهد شد. به طور کلی، دانش ضمنی تنها زمانی برای دیگران مفید و ارزشمند است که به اشتراک گذاشته شود. با مستندسازی دقیق دانش، به هریک از اعضای تیم خود اجازه می‌دهید تا دانش ضمنی خود را به راحتی به اشتراک بگذارند.

## ۲. ایجاد تمایز میان رقبا

همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، توانایی ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی، سازمان شما را در ارائه بهتر خدمات به مشتریان کمک می‌کند. یک سیستم جامع مدیریت دانش پیر از اطلاعات «دانستنی» و «چگونگی انجام کارها» است، هم کارکنان پشتیبانی و هم مشتریان با مراجعه به این سیستم می‌توانند مشکلات خود را برطرف کنند.

اگر مشتریان شما همیشه قادر باشند اطلاعاتی را که به دنبال آن هستند در هنگام تعامل با برند شما به دست آورند، دلایل زیادی برای اعتماد به شما خواهند داشت و این موضوع می‌تواند یک مزیت رقابتی برای شما به ارمغان آورد. علاوه‌براین، اگر دانش ضمنی خود را به‌سادگی در اختیار مخاطبانانتان بگذارید - حتی اگر آن‌ها لزوماً در حال حاضر به آن نیاز نداشته باشند این عمل به جایگاه برند شما به‌عنوان یک تیم متخصص کمک می‌کند.

بخصوص اگر رقبای شما در جهت ارائه محتوایی مشابهی برای نشان دادن ارزش‌های خود ارائه نکرده‌اند، در حال حاضر مزیت بسیار زیادی نسبت به آن‌ها خواهید داشت.



### ۳. به دست آوردن سرمایه دانش و حفظ دانش سازمانی

تا اینجا ثابت کرده‌ایم که دانش ضمنی سازمان شما یک دارایی ارزشمند است. دانش ضمنی مستند تیم شما گواه این است که تیم شما می‌داند چه کاری انجام می‌دهد و اینکه شرکت شما موجودیت ارزشمندی است. این دانش بینشی درمورد چشم‌انداز، اهداف و قابلیت‌های سازمان شما در اختیار کارمند تازه‌کار قرار می‌دهد. این اتفاق می‌تواند کارمندان باکیفیتی را جذب کند که به دنبال کار کردن با تیمی هستند که به همان اندازه ماهر و متعهد باشند. این نکته درمورد سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان نیز صدق می‌کند. برخورداری از دانش ضمنی دلیلی است که آن‌ها با اطمینان به کسب‌وکار شما روی پروژه‌های شما سرمایه‌گذاری کنند و درنهایت ارزش سهام شما بالا خواهد رفت و این برای شما سودآور خواهد بود. اگر هدف شما این است که درنهایت کسب‌وکار خود را بفروشید، دانش ضمنی مستند شما به خریداران ثابت می‌کند که شرکت شما از یک تیم بسیار ماهر و آگاه از کارمندان تشکیل شده است.



همان‌طور که اشاره شد مستندسازی دانش ضمنی و سایر دانش‌ها، جذب کارکنان را بسیار آسان‌تر می‌کند. از نتایج مثبت مستندسازی دانش سازمان این است که شما دانش کارکنان قبلی را پس از ترک سازمان خود ثبت و ضبط خواهید کرد. این اتفاق به کارمندان جایگزین جدید کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری به سطح قابل قبول برسند.

#### ۴. افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی

از آنجاکه شما بهترین شیوه‌ها و رویکردهای بهینه برای انجام وظایف را توسعه داده‌اید، مطمئناً در سطح بسیار بالاتری عمل خواهید کرد. علاوه‌براین، این نوع به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش که در آن اعضای تیم می‌توانند از تجربیات و اشتباهات یکدیگر بیاموزند، به کارکنان این امکان را می‌دهد که زمان و انرژی کمتری را صرف ایده‌هایی کنند که کارساز نیستند. تبادل آزاد ایده‌ها و تجربیات به کارمندان اجازه می‌دهد تا دیدگاه‌های جدیدی به دست آورند و چیزها را از زوایای مختلف ببینند که می‌تواند منجر به پیشرفت و گسترش روش‌های تفکر خارج از چارچوب شود. مستندسازی دانش ضمنی سازمان شما ممکن است کمی نیاز به تلاش داشته باشد، اما انجام این کار همیشه ارزشش را دارد. در واقع تا زمانی که شما به طی کردن روندی استراتژیک فکر می‌کنید.

#### ۵. ایجاد محیطی با محوریت یادگیری مستمر

اولین کاری که باید انجام دهید این است که تیم خود را بر گردآوری و مستندسازی دانش ضمنی متمرکز کنید. محتوای دانش فعلی خود را بررسی و شکاف‌های دانش را شناسایی کنید. برای شروع، در اینجا، ابتدا باید محتوای دانش فعلی خود را ممیزی کنید. به‌عنوان یک تیم، محتوای دانش اعضای تیم را بررسی کنید و هر قطعه را از منظرهای زیر ارزیابی کنید:

- جامعیت: آیا محتوا همه جنبه‌های موضوع را پوشش می‌دهد؟ آیا چیزی ناگفته یا ناگفته مانده است؟ آیا کلمات درستی برای بیان دانش به کار گرفته شده‌اند یا اینکه کلمات در تبیین دانش کوتاهی می‌کنند؟

- قابلیت هضم: آیا خواندن یا به‌کارگیری محتوای دانش آسان است؟ آیا روش مؤثرتر و کارآمدتری برای انتقال اطلاعات موردنظر وجود دارد؟

- قابلیت کاربرد: آیا محتوای دانش شما به کاربر اجازه می‌دهد تا اقدامی انجام دهد؟ آیا انجام اقدامات گفته شده آن‌ها را به نتیجه‌ای که انتظار دارند می‌رساند؟ آیا آن‌ها نیاز به چیز دیگری برای حرکت به جلو دارند؟ همچنین می‌خواهید به سؤالات، نظرات یا بازخوردهای اعضای تیم یا مخاطبان خود نسبت به دانش ارائه شده فکر کنید. به طور مشابه، می‌توانید به عملکرد تیم و کارمندان خود نگاه کنید تا ببینید در کجا عملکرد آن‌ها نیازمند بهبود است؟ هدف در اینجا شناسایی دو چیز کلیدی است؛ شکاف‌های دانش و مهارت در سازمان شما که می‌تواند با مستندسازی دانش ضمنی پر شود.

شکاف‌های موجود در پایگاه دانش شما، دوباره باید با مستندات دانش ضمنی پر شوند. برای این منظور فرایندهای یادگیری را در فرآیندهای سازمان خود بگنجانید. به دلیل ماهیت ناملموس دانش ضمنی، نادیده گرفتن یا بدیهی دانستن آن زیاد اتفاق می‌افتد.

مطمئناً اگر تلاش‌های تیم شما در خلال یادگیری در یک فرآیند خاص گنجانده شود، تلاش‌هایی هدفمندتر خواهند شد.

کلید ایجاد این هدفمندی چیست؟ برای این منظور باید فرصت‌هایی را برای تیم خود ایجاد کنید تا دانش، تخصص و تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. برای مثال، کارآموزی فرصتی است تا کارمندان کهنه‌کار اطلاعات خود را با کارمندان جدید به اشتراک بگذارند و فعالانه آن‌ها را آموزش دهند تا به بهترین شیوه‌های انجام فرایندهای خاص پایبند باشند.

در اینجا نحوه عملکرد یک تجربه کارآموزی آورده شده است:

آموزش کارمندان جدید به این صورت است که کارمند در حین یادگیری یک فرآیند معین، یک کارمند باتجربه را مشاهده می‌کند. سپس نوبت به کارمند جدید می‌رسد تا همان فرآیند را طی کند و متخصص نیز در طول مسیر او را راهنمایی کرده و بازخورد خود را به او ارائه می‌دهد.



بعد از تکمیل کردن کار این زوج در مورد هرگونه چالش، مشکل یا سایر مسائل پیش‌آمده صحبت می‌کنند. سپس تازه‌کار نقش کارشناس را بر عهده می‌گیرد و کارشناس را راهنمایی می‌کند (نقش یک کارمند بی‌تجربه را بازی می‌کند که از دستورالعمل‌های تازه‌کار یاد می‌گیرد) به این ترتیب کارشناس درک کارمند جدید از این فرآیند، و دانش ضمنی‌ای که در خلال فرآیند آموخته است را می‌سنجد و ارزیابی آن‌ها را با شریک خود مورد بحث قرار می‌دهد.

برای این کار می‌توانید از تکنیک کافه دانش استفاده کنید، که هدف آن تسهیل بحث‌های گروهی در مورد موضوعات خاص است. در این جلسات روند زیر دنبال می‌شود. پس از تقسیم افراد به گروه‌های کوچک، اعضای تیم کاوش در جنبه‌های مختلف موضوع را تحلیل و بحث را شروع می‌کنند. در طول این مدت، آن‌ها می‌توانند بنویسند، فهرست کنند، طوفان فکری کنند، یا هر کار دیگری را انجام دهند که به ایجاد و گسترش دانش ضمنی آن‌ها کمک می‌کند. بعد از مدتی، برخی از اعضای گروه، به صوت چرخشی درمی‌آیند و برخی دیگر در جای خود باقی می‌مانند. این روند را می‌توان تا آنجا ادامه داد که تمامی افراد در گروه‌ها چرخش کنند. در انتها همه افراد گروه به گرد هم جمع می‌شوند و پیرامون دانش جدیدی که در این جلسه خلق شده است، بینش افراد و هرگونه پیشرفتی که ممکن است در طول جلسه رخ داده باشد، بحث می‌کنند.

درنهایت، هدف از بحث پیرامون دانش‌های آموخته‌شده مستندسازی دانش ضمنی است. بدون شک هر یک از تیم‌ها از میان تغییراتی که در طول زمان در رویه‌های خود ایجاد کرده‌اند مواردی وجود دارد که ارزش به بحث گذاشته شدن و مستندسازی را دارند. برای ایجاد محیطی متمرکز بر یادگیری مستمر، در ابتدا لازم است کارمندان خود را با چشم‌انداز کلی شرکت خود هماهنگ کنید. بدون برداشتن این گام مهم، تشخیص دانش ضمنی برای تیم شما دشوار خواهد بود چه برسد به اینکه به طور مؤثر آن را مستند کنند.

### از داستان‌سرایی غافل نشوید

اکنون که دانش ضمنی تیم خود را شناسایی و تثبیت کرده‌اید، باید راهی برای تدوین و مستندسازی آن پیدا کنید. اینجاست که تکنیک‌های تعاملی مدیریت دانش وارد می‌شود. مدیریت دانش سعی می‌کند راه‌هایی برای تجسم دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار پیدا کند تا به اشتراک‌گذاری دانش به شکل موثرتری اتفاق بیفتد و امکان به اشتراک‌گذاری دانش و انتقال دانش با افراد دیگر در یک گروه را امکان‌پذیر کنید. کلید انجام این کار داستان‌سرایی است.

برخلاف دانش صریح که می‌تواند صورتی عینی پیدا کند (مانند فهرست گام‌به‌گام) دانش ضمنی از طریق تجربه درک می‌شود. به جای اینکه یک تجربه را به صورت متن به شخص یادگیرنده ارائه دهید بهتر است که این فرصت را در اختیار افراد قرار دهید تا با کمک اعضای تیم شما این تجربه را تجسم کنند. هدف از داستان‌سرایی این است که مخاطبان شما خود را در حال انجام کارهایی ببینند که تجارب دیگران هستند. این روش به شما اجازه می‌دهد تا تجارب خود را به محتوای همه‌جانبه‌ای تبدیل کند که توسط دیگران درک می‌شود.

داستان‌سرایی بیان داستان‌گونه اعمال، افکار و ایده‌هایی است که یک کارمند کهنه‌کار در حین گذراندن یک فرآیند خاص تجربه کرده است و آن را برای دیگران به نمایش می‌گذارد. محتوای داستان‌سرایی به هر بینش یا لحظه‌ای تمرکز دارد که در طول فرآیند کشف شده است. اغلب، قالب داستان‌سرایی به شکل مصاحبه است اما در اینجا محدودیت کمتری وجود دارد.



از یک‌سو، مصاحبه‌گر نیز به‌طور آزادانه مکالمه را هدایت می‌کند تا داستانی قدرتمند بیافد. از سوی دیگر، مصاحبه‌شونده که همان فرد باتجربه است نیز، فرصت‌های زیادی برای بررسی جنبه‌های نامشهود فرآیند در اختیار دارد که نمی‌توان آن‌ها را به‌گونه‌ای دیگر مستند کرد. به دلیل «ناملموس بودن» تجاربی که به این روش بیان می‌شوند، مؤثرترین راه برای این داستان‌سرایی استفاده از ویدیو است. به این ترتیب، مخاطب به‌صورت هم‌زمان در معرض محتوای بصری، صوتی و متنی قرار می‌گیرد که همان‌طور که در بالا اشاره کردیم تجربه‌ای همه‌جانبه از درس‌های آموخته‌شده در ذهن خود بسازد. آن را به محتوای فعلی و واضح‌تر خود در سیستم مدیریت دانش خود اضافه کنید. با ارائه دانش صریح و ضمنی به سیستم مدیریت دانش خود، به یک منبع ارزشمند می‌افزایید.

#### منبع

David Oragui, October 2021, Tacit Knowledge: Definition, Examples, and Importance, helpjuice.com/



## عصر هوش مصنوعی و آینده ما انسان ها

نوید هوش مصنوعی برای ایجاد تحولات تاریخ ساز در جامعه، اقتصاد، سیاست و ختمی خارجی حاکی از آن است که آثار هوش مصنوعی فراتر از آن است که فقط نویسنده ای از عهده شرح آن برآید و فراتر از حوزه خاصی است که مورد توجه این یا آن نویسنده باشد. در واقع، سؤالاتی که هوش مصنوعی مطرح می کند، نیازمند دانش و اطلاعاتی است که فراتر از تجربیات انسانی است. به همین دلیل، ما با توصیه و کمک آشنایان در حوزه فناوری، تاریخ و علوم انسانی گردهم آمدیم تا در این زمینه گفت و گوهایی داشته باشیم.

در امریکا شرکت های نوآفرین یا نوپا حدود ۳۸ میلیارد دلار و رقبای آسیایی آن ها تا ۲۵ میلیارد دلار در این زمینه هزینه کرده اند. سه دولت ایالات متحده، چین و اتحادیه اروپا، همگی برای تحقیق در زمینه هوش مصنوعی و سرمایه گذاری در آن، کمیسیون هایی از مقامات ارشد تشکیل داده اند.

**نویسنده:** نویسندگان: هنری کیسینجر، اریک اشمیت و دانیل هوتنلوچر

**مترجمان:** دکتر علی علی پناهی چاپ اردیبهشت ۱۴۰۱

**ناشر:** ذهن آویز

**عنوان اصلی کتاب:** The Age of AI: And Our Human Future



## فرهنگ مدیریت دانش

# ۹ گام برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

با فراگیر شدن پیاده‌سازی مدیریت دانش در سال‌های اخیر، کم‌تر سازمانی را می‌توان یافت که از مزایای این سیستم مدیریتی آگاه نباشد. استقرار اثربخش مدیریت دانش نیازمند ایجاد بسترهای مناسب در سازمان است. به‌طور کلی سازمان‌ها برای اجرای مدیریت دانش باید به ۴ رکن زیر توجه داشته باشند:

- **کارکنان:** یک سازمان در هر مرحله از پیاده‌سازی مدیریت دانش به کارکنان نیاز دارد. مشارکت رهبران ارشد، صاحبان محصول، تولیدکنندگان محتوا، مربیان، کارکنان و غیره برای اجرای موثر پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است.
- **فرآیند:** این فرآیند شامل خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و استفاده از دانش در سراسر سازمان است. موفقیت برنامه مدیریت دانش به‌طور مستقیم با کارایی این فرآیند در ارتباط است.



○ **محتوا:** محتوا شامل مستندسازی اطلاعات مربوط به محصولات و خدمات، بهترین شیوه‌ها، راهنماهای عیب‌یابی، کتابچه‌های راهنمای کاربر و غیره‌هاست که در قالب‌های متفاوتی عرضه می‌شوند. صرف‌نظر از وجود پلتفرم‌های مدیریت دانش، کارمندان کسانی هستند که از محتوا استفاده می‌کنند. با این حال، یک برنامه مدیریت دانش موفق تضمین می‌کند که همه کارکنان سازمان از یک منبع واحد برای دسترسی به دانش استفاده کنند.

○ **استراتژی:** برخورداری از یک استراتژی برنامه‌ریزی‌شده برای اجرای برنامه مدیریت دانش بسیار مهم است. این استراتژی شامل درک عمیق نقش مدیریت دانش در کارهای سازمان، چالش‌ها، راه‌حل‌ها و همسویی منابع برای دستیابی به بازگشت سرمایه تخمینی سیستم مدیریت دانش است.

### ۹ گام برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش یک موضوع چالش‌برانگیز است؛ اما زمانی که به‌درستی انجام شود، در کوتاه‌مدت و بلندمدت مزایای آن نمایان می‌شود. در ادامه ۹ گام که به پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها در کمک می‌کند ارائه شد است.

#### ۱. اهداف و انتظارات را تعیین کنید

تعیین هدف اولین قدم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. بسیار مهم است که با فهرستی دقیق از تمام چالش‌های مدیریت دانش موجود در سازمان شروع کنیم. فهرست کردن چالش‌ها به شناسایی راه‌حل‌هایی که از پیاده‌سازی مدیریت دانش انتظار داریم، کمک می‌کند. بعد از مستند شدن چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه، باید تجزیه و تحلیل کنیم که ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش چگونه به ارتقاء سطح بلوغ و دستیابی به موفقیت کمک می‌کنند؟ بر اساس گزارش ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش، اهداف و انتظارات خود از مدیریت دانش را به روشنی مشخص کنید. اهداف شما باید دقیق، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و محدود به زمان باشند. از آنجاکه مدیریت دانش یک فرایند مستمر است، طبیعی است که اهداف و انتظارات یک سازمان در طول زمان تغییر کند؛ اما شفافیت اهداف و انتظارات به توسعه فرهنگ تسهیم دانش قوی در سازمان کمک می‌کند.

#### ۲. استراتژی توسعه مدیریت دانش را تدوین کنید

با استفاده از لیست چالش‌ها و راه‌حل‌های بالقوه‌ای که در گام اول مدون شد، باید استراتژی مناسب در حوزه مدیریت دانش را تدوین کنیم. برای این کار می‌توان از چارچوب زیر استفاده کرد. سازمان‌هایی که برای اولین بار مدیریت دانش را پیاده‌سازی می‌کنند و یا سازمان‌هایی که قصد بهینه‌سازی مدیریت دانش خود را دارند می‌توانند از این رویکرد استفاده شود.



○ **شناسایی چالش‌ها:** فهرستی از تمام مشکلات و چالش‌های کارکنان، تیم‌ها و واحدهای سازمان در دسترسی به دانش تهیه کنید. دلیل در دسترس نبودن دانش و علت اصلی کار جزیره‌ای در سازمان را پیدا کنید.



○ **تعریف:** گروه‌های متمرکزی را تعریف کنید که شکاف‌های دانشی سازمان را با محتوای مناسب و تکنیک‌های مدیریت دانش پر کنند. در این مرحله باید ساختاری برای مدیریت دانش ایجاد کنید و کارکنان را برای پذیرش نقش‌های جدید توانمند کنید. سعی کنید اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش را به‌وضوح تعریف کنید و نقش‌ها و مسئولیت‌های هر فرد را در تحقق این اهداف مشخص کنید.

○ **طراحی:** بر اساس صنعتی که در آن مشغول به فعالیت هستید، سازمان‌های موفق را شناسایی کنید و با الگوبرداری از یک سیستم مدیریت دانش ایده‌آل، نیازهای سازمان خود را بومی‌سازی کنید.

○ **توسعه فرهنگ اشتراک دانش:** تیم‌های داخلی را برای استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش آموزش دهید و دانش را با اعضای تیم و سازمان به اشتراک بگذارید.

○ **استقرار:** پس از آموزش کارکنان، با نگاه پایلوت‌محور برنامه مدیریت دانش را به‌صورت مرحله‌ای اجرا کنید، بازخوردها را دریافت کنید و همه‌ذی‌نفعان را در جریان قرار دهید.

### ۳. نقش‌های مناسب را به کارکنان مناسب اختصاص دهید

در هر مرحله از اجرای برنامه مدیریت دانش، قرارگیری کارکنان مناسب در جایگاه مناسب بسیار مهم است. تیمی از متخصصان تشکیل بدهید تا مسئولیت اجرای مدیریت دانش، از راهبری نرم‌افزار مدیریت دانش گرفته تا ایجاد محتوا، آموزش کاربران و پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش در سراسر سازمان را به عهده بگیرند.

برای شروع باید متولی مدیریت دانش را که مالک این فرایند است، تعیین کنید. بسته به مقیاس اقدامات مدیریت دانش در سازمان، تیم اجرایی مدیریت دانش می‌تواند از دو نفر و یا تعداد بیشتری از کارکنان تشکیل شود. علاوه‌براین تیم، خبرگان و متخصصان موضوعی را نیز شناسایی کنید؛ زیرا آن‌ها در خط مقدم خدمات به مشتریان هستند و پتانسیل مشارکت گسترده در ساخت محتوای ارزشمند را دارند.

### ۴. یک چارچوب ایجاد محتوا بسازید

محتوا عامل مهمی در شکست یا موفقیت یک برنامه مدیریت دانش است. قبل از انتشار محتوا در بستر نرم‌افزاری مدیریت دانش، باید از خوانایی، جستجوپذیری و صحت محتوا اطمینان حاصل کنیم. چارچوب ایجاد محتوا باید مراحل زیر را تشکیل دهد:

- جمع‌آوری محتوای موجود از فایل‌ها و قالب‌های متفاوت و سازماندهی و یکپارچه‌سازی آن؛
- سازماندهی هر محتوا در قالب مناسب برای اطمینان از قابلیت استفاده آن برای کاربر؛
- استفاده از نرم‌افزار مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی،
- اطمینان از جذاب بودن محتوا با افزودن تصاویری مرتبط مانند ویدیو؛
- تخصیص درخت دانش و دسته‌بندی مناسب برای هر محتوا؛
- افزودن کلمات کلیدی با در نظر گرفتن واژگانی که کاربران نهایی برای جستجوی محتوا استفاده می‌کنند؛
- به‌روزرسانی منظم محتوا برای اثربخشی پایگاه دانش؛

### ۵. نرم‌افزار مدیریت دانش را بومی‌سازی کنید

- نرم‌افزار مدیریت دانش باید مطابق با هویت برند شما باشد؛ چراکه به کارکنان کمک می‌کند تا با پلتفرم ارتباط برقرار کنند و سریع‌تر با آن سازگار شوند. لوگوی سازمان خود را به نرم‌افزار اضافه کنید و از رنگ‌های برند در سراسر این پلتفرم استفاده کنید.
- سامانه مدیریت دانش را با سایر ابزارهای سازمانی ادغام کنید و با تعیین شاخص‌های مهم و کلیدی، یک داشبورد مدیریتی در آن ایجاد کنید. از ابزارهایی مانند بنر، نوارهای اعلان برای اشتراک‌گذاری اطلاعیه‌ها و ارسال اعلان‌ها نیز استفاده کنید تا محتوای تولیدشده راحت‌تر در اختیار کاربران قرار بگیرد.

## ۶. استفاده از نرم‌افزار مدیریت دانش را ساده کنید

- موفقیت نهایی برنامه مدیریت دانش به تعداد کارکنانی بستگی دارد که به‌طور منظم از این نرم‌افزار استفاده کنند. برای سهولت استفاده تیم‌های داخلی از نرم‌افزار مدیریت دانش اقدامات زیر را انجام دهید:
- ایجاد درک مشترک درباره اهداف مدیریت دانش: وقتی همه کارکنان در سازمان، از مدیریت ارشد گرفته تا کارکنان معمولی، اهداف مدیریت دانش و تأثیر آن بر موفقیت سازمان را درک کنند، همه از این سیستم استفاده خواهند کرد.
- آموزش کارکنان: مقاومت در برابر فناوری جدید امری طبیعی است. آموزش کارکنان برای پذیرش نرم‌افزار مدیریت دانش و اطمینان از اینکه توسط کارکنان به کار گرفته می‌شود ضروری است و واحد متولی مدیریت دانش باید به این موضوع توجه کند.
- به بازخوردها گوش دهید: برای بهبود استراتژی پیاده‌سازی مدیریت دانش، دریافت بازخورد از کارکنانی که مشتاق تغییر هستند و همچنین کسانی که در برابر آن مقاومت می‌کنند، ضروری است. حتی پس از پذیرش کامل نرم‌افزار مدیریت دانش، بازخورد گرفتن از تیم‌های داخلی برای توسعه و بهبود سامانه مدیریت دانش امری ضروری به شمار می‌آید.

## ۷. تست کنید و نقاط ضعف احتمالی را شناسایی کنید

هنگامی که سامانه مدیریت دانش آماده راه‌اندازی شد، آن را به‌صورت داخلی برای کارمندی که قبلاً با آن کار کرده‌اند، راه‌اندازی کنید و از نظرات کسانی که به شناسایی اشکالات آن کمک می‌کنند، بهره ببرید. زمانی را برای کارمندان تعیین کنید تا به‌صورت آزمایشی از نرم‌افزار استفاده کنند و نقاط ضعف آن را در تمامی جنبه‌ها شناسایی کنند. شناسایی زود هنگام مشکلات به آمادگی برای مواجهه با چالش‌های آینده کمک می‌کند. علاوه‌براین شناسایی چالش‌های بالقوه‌ای که ممکن است در آینده بروز کنند و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آن‌ها بسیار ضروری است.

## ۸. موفقیت را بسنجید

اندازه‌گیری میزان موفقیت، حیاتی‌ترین بخش پیاده‌سازی مدیریت دانش است. برای اندازه‌گیری پیشرفت ایجادشده در مدیریت دانش از شاخص‌ها کمی و کیفی استفاده کنید. شاخص‌های کمی شامل مواردی همچون «کاهش مدت زمان تعمیر یک تجهیز»، «افزایش سرعت پاسخ به مشتریان» و شاخص‌های کیفی نیز شامل مواردی همچون بهبود حفظ مالکیت معنوی، به اشتراک‌گذاری دانش و ارتقاء انگیزه کارکنان است.

اندازه‌گیری موفقیت به شناسایی شکاف بین اهداف و نتایج واقعی کمک می‌کند. اگر موفق به تحقق اهداف نشدید، چالش‌های موجود در مراحل مختلف پیاده‌سازی مدیریت دانش را پیدا

کنید و با برنامه ریزی مجدد، برای دستیابی به موفقیت تلاش کنید.

#### ۹. برای موفقیت پایدار به بهبود مستمر ادامه دهید

بهبود مستمر یکی از مهم‌ترین مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش است. برای این کار جلسات آموزشی و ارتباطی مستمر با تیم‌های مختلفی سازمانی برگزار کنید و با اخذ نظرات آن‌ها، سیستم مدیریت دانش را بهبود دهید. با این کار، کارکنان سازمان به مدیریت دانش به چشم بخشی از فرهنگ سازمانی و یک برنامه اثربخش نگاه کرده و به آن اهمیت می‌دهند.



منبع

9 Steps To Implement Knowledge Management Program, knowmax.ai



## تعاملات در مدیریت دانش

# تیم‌سازی در مدیریت دانش

وقتی رهبران کسب‌وکار می‌گویند که قصد دارند مدیریت دانش را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند، یکی از اولین نکاتی که مطرح می‌شود درمورد کارکنان است. بدون وجود یک تیم منسجم، فرایند مدیریت دانش پیش نمی‌رود. تجربیات شرکت‌های موفق بیانگر این مسئله است که حداقل یکی نفر از کارکنان باید به‌صورت تمام وقت خود را به توسعه استراتژی مدیریت دانش و اجرای آن اختصاص دهد.



وقتی از تیم مدیریت دانش صحبت می‌شود، همیشه تیم بزرگ‌تر به معنی عملکرد بهتر نیست. تحقیقات مدیریت دانش APQC در سال ۲۰۲۲ نتایج قابل‌تأملی را در این خصوص نشان می‌دهند. این تحقیقات به ما می‌گویند که پروژه‌های موفق مدیریت دانش به‌ازای هر ۴۴۴ کارمند، یک نفر نیروی تمام‌وقت عضو تیم مدیریت دانش دارند که از اقدامات این حوزه پشتیبانی می‌کند. این تحقیقات نشان می‌دهد که تیم‌های مدیریت دانش با تعداد کارکنان لزوماً عملکرد قابل‌توجه بهتری نسبت به تیم‌های کوچک ندارند.

اگر بزرگ کردن تیم مدیریت دانش همیشه راه‌حل پیشبرد سریع‌تر پروژه نیست، پس راه‌حل آن چیست؟ تجزیه و تحلیل مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا نشان می‌دهد که زمانی که افراد در کنار انجام وظایف روزانه، نقش‌های پشتیبانی رسمی مدیریت دانش را بر عهده گیرند، احتمال موفقیت بیشتری دارند؛ چه به‌صورت پاره‌وقت و چه داوطلبانه، این نقش‌ها با آگاه کردن همکاران از مدیریت دانش و نحوه کمک به آن‌ها، حمایت از مشارکت و استفاده از دانش و ارائه منتورینگ و کوچینگ و پشتیبانی، فعالیت‌های تیم مدیریت دانش را تکمیل می‌کنند. آن‌ها همچنین برخی از اقدامات موردنیاز برای خلق، شناسایی، بررسی و به اشتراک‌گذاری دانش را بر عهده می‌گیرند.

چهار نقش حمایتی در ساختار مدیریت دانش می‌تواند فرایند پیاده‌سازی را تسهیل کند. این نقش‌ها عبارتند از:

○ **سفیران دانش** که فرصت‌های کسب‌وکار را برای اعمال مدیریت دانش در سازمان شناسایی می‌کنند.

○ **دانشکاران و خبرگان** که دانش را به اشتراک می‌گذارند و به آن اعتبار می‌دهند.

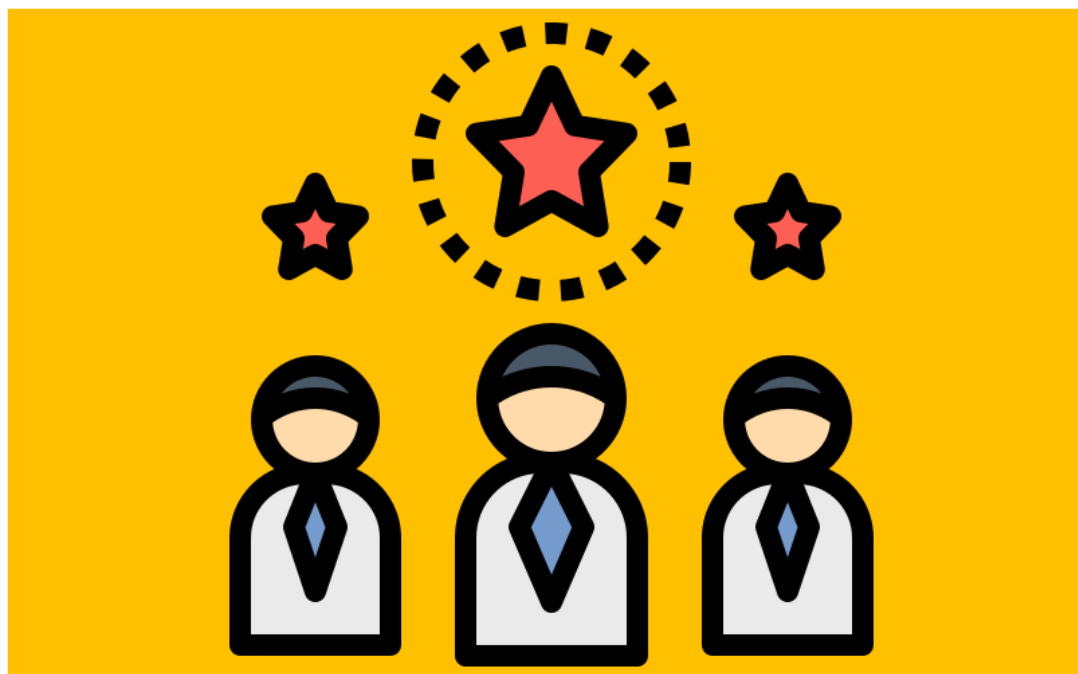
○ **مربیان** که مسئول آموزش و آگاهی از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش هستند.

○ **قهرمانانی** که از استفاده از مدیریت دانش در حوزه‌های کسب‌وکار خود دفاع می‌کنند.

وقتی صحبت از پشتیبانی در حوزه مدیریت دانش می‌شود، هرکدام از این نقش‌ها وظایف خاصی را انجام می‌دهند. برای مثال، شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن است افراد و پروژه‌هایی را جذب کنند که بتوانند از آن دانش و تجارب ارزشمندی کسب کنند و قهرمانان مدیریت دانش ممکن است آموزش و مربیگری را به‌عنوان بخشی از نقش خود ارائه دهند. نکته کلیدی این است که در هر صورت باید کارکنانی وجود داشته باشند که این وظایف را بر عهده بگیرند و ساختاری رسمی برای آن ایجاد کنند. رسمیت، مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کند و همچنین به تیم مدیریت دانش نقطه تماس شفافی برای برقراری ارتباط با کسب‌وکار، ایجاد تغییرات یا دریافت بازخورد در محل می‌دهد. در ادامه خلاصه‌ای از چهار نقش کلیدی پشتیبانی مدیریت دانش کسب‌وکار و چرایی اهمیت آن‌ها ذکر شده است.

۱. **سفیران دانش:** وجود سفیران دانش برای پیاده‌سازی راهکارها، تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش بسیار مفید است. این سفیران می‌توانند در شناسایی فرصت‌های مدیریت دانش پیش‌قدم شوند و همچنین می‌توانند فرصت‌های مختلف را فیلتر و اولویت‌بندی کنند. تحقیقات APQC نشان می‌دهد که در ۶۰ درصد از پروژه‌های مدیریت دانش، سفیران را برای شناسایی فرصت‌های مدیریت دانش سازمان، به کار می‌گیرند. این کار نتایج مطلوبی به همراه دارد:

- رهبران معتقدند مدیریت دانش در ارائه ارزش کسب‌وکار موردنظر خود بسیار مؤثر است
  - مدیریت دانش برای تحقق اهداف و مقاصد خود بسیار مؤثر عمل می‌کند
  - مدیریت دانش ارزش قابل‌اندازه‌گیری زیادی ارائه می‌دهد
- وقتی مدیریت دانش مشکلات و چالش‌های سازمان را بهتر درک کند و برای آن راهکارهای مناسبی ارائه دهد، احتمال دستیابی به نتایج معنادار برای کسب‌وکار بیشتر است.



۲. **دانشکاران و خبرگان:** دانشکاران و خبرگان همیشه برای مدیریت دانش مؤثر حیاتی هستند. این افراد دارای تخصص و صلاحیت مستندسازی پیچیده‌ترین دانش سازمان، رویه‌ها و راهنمایی‌های رسمی، ارائه و بینارها در موضوعات پیشرفته و پاسخ به سؤالات پیچیده در انجمن‌های اشتراک دانش هستند. وجود کارشناسان موضوعی، جهت رسمیت بخشیدن به مدیریت دانش مزایای قابل‌توجهی را به همراه دارد. براساس بررسی‌های APQC، به‌واسطه مشارکت دانشکاران و خبرگان در پیاده‌سازی مدیری دانش، ۵۷ درصد از برنامه‌های مدیریت دانش که توسط شرکت‌های کوچک و متوسط اجرایی شده است، نتایج مطلوبی را به همراه داشته است.

هنگامی که متخصصان در مدیریت دانش درگیر می‌شوند، کیفیت دانش به اشتراک گذاشته شده افزایش می‌یابد و کارکنان اعتماد بیشتری به دانشی دارند که در دسترس آن‌ها قرار گرفته است. دانش مورد اعتماد بیشتر به کار گرفته می‌شود و ارزش بیشتری ایجاد می‌کند.

**۳. مربیان:** تیم اجرایی مدیریت دانش، به‌ویژه در هنگام پیاده‌سازی تغییرات بزرگ بر ارتباطات و آموزش گسترده مدیریت دانش نظارت می‌کند. به همین دلیل است که دوسوم برنامه‌های مدیریت دانش باید برای آموزش و آگاهی مدیریت دانش صرف شوند. مربیان و منتورها می‌توانند توضیح دهند که چگونه کارکنان باید با فرآیندها و سیستم‌های مدیریت دانش درگیر شوند.



**۴. قهرمانان دانش:** قهرمانان مدیریت دانش که از استفاده از مدیریت دانش در بخش‌های خاص کسب‌وکار حمایت می‌کنند، کمترین نقش رسمی در سازمان را دارند و نقطه اتکایی برای اطمینان از استفاده از دانش سازمانی در جهت منافع کسب‌وکار هستند. سازمان‌هایی که نقش‌های قهرمان رسمی مدیریت دانش را برعهده دارند، نرخ مشارکت بسیار بالاتری داشته و احتمال موفقیت آن‌ها به شکل قابل توجهی بیشتر است.

#### منبع

Lauren Trees, Sep 28, 2022, Small KM Teams Can Thrive with the Right Business Support, [www.apqc.org](http://www.apqc.org)





## مفاهیم مدیریت دانش

# مدیریت دانش یکپارچه چیست و چرا به آن نیاز داریم؟

تقریباً همه کارکنان سازمان می‌توانند به نقاط دردناک مختلفی اشاره کنند که مدیریت دانش باید در آنجا پیاده‌سازی شود، اما در خصوص چگونگی اجرایی شدن آن تردید دارند. بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یک چارچوب مفهومی و منسجم تدوین کنند، اما در بیشتر مواقع در این مسیر موفق نمی‌شوند. به نظر می‌رسد که یکی از دلایل کلیدی این موضوع، عدم تطبیق نوع رویکرد مدیریت دانش با ارزش‌ها و شرایط کاری سازمان‌ها باشد. اگر از هرکسی در هر سازمانی بپرسیم که واقعاً مدیریت دانش چیست، به احتمال زیاد پاسخ‌های متفاوتی دریافت می‌کنیم. برخی بر سازمان‌دهی ساختارمند اسناد و اطلاعات موجود تأکید می‌کنند، برخی بر بهبود فرآیندهای کسب‌وکار مبتنی بر دانش تأکید دارند، برخی دیگر در مورد یادگیری و نوآوری صحبت می‌کنند و برخی به تعامل و تبادل آزادانه اطلاعات و دانش بین افراد و شبکه‌ها اشاره خواهند کرد.



چرا تا این اندازه پاسخ‌ها متفاوت هستند؟ مهم‌ترین دلیل این است که کارکنان مختلف، درک متفاوتی از معنای «دانش» دارند. با این توصیف، بهترین راه مدیریت دانش چیست؟ البته حقیقت این است که همه آن‌ها تا حدی درست می‌گویند؛ اما از آنجاکه کارکنان بر اساس مجموعه ارزشی خود و بسته به اینکه در کجا و چه موقعیتی به سؤال «دانش برای شما چه معنایی دارد» پاسخ خواهند داد، بر جنبه‌هایی تمرکز خواهند کرد که به نیازها، ارزش‌ها و جهان‌بینی خاص آن‌ها تمرکز دارد.

### مدیریت دانش در مراحل مختلف رشد اجتماعی و روانی

در اینجا می‌توان از مدل‌های تکاملی توسعه روانی اجتماعی، به‌ویژه نظریه انتگرال و دینامیک ماریچی استفاده کرد. دینامیک ماریچی نظریه‌ای در مورد توسعه انسانی و اجتماعی است که در سال ۱۹۹۶ در کتابی به همین نام توسط دان بک و کریس کوان ارائه شد. این کتاب بر اساس نظریه روانشناختی پروفیسور کلر گریوز است. مدیریت دانش یکپارچه با به‌کارگیری مدل‌های مراحل توسعه انسانی (از جمله مدل تکاملی توسعه روانی اجتماعی، به‌ویژه نظریه انتگرال و دینامیک ماریچی) در رشته مدیریت دانش، این شکاف را آشکار و آن را پوشش می‌دهد. باید توجه داشت که عناصر، ابزارها و روش‌های خاص مدیریت دانش در چه شرایطی می‌توانند ارزش‌آفرین باشند. این موضوع، کارکنان سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا دانش خود را بهتر درک کنند و از اشتباهات پرهزینه در اجرای ابتکارات مدیریت دانش خودداری کنند.



اما «انتگرال» به چه معناست و چه چیزی را در این زمینه یکپارچه می‌کند؟ اصطلاح «انتگرال» به جهان بینی خاصی در مدل دینامیک مارپیچی اشاره دارد. ما در ادامه، شش جهان بینی مختلف را که مدل دینامیک مارپیچی متمایز می‌کند، بررسی می‌کنیم. دو مورد دیگر نیز وجود دارد، یکی قبل از جهان بینی جادویی و دیگری بعد از جهان بینی انتگرال، اما آن‌ها چیز زیادی به بحث در ورد مدیریت دانش اضافه نمی‌کنند و به همین دلیل از این دو بخش صرف نظر می‌کنیم. در این مدل به هر جهان بینی یک رنگ اختصاص داده شده است که صرفاً به منظور مراجعه آسان تر به آن‌ها است:

**۱- بنفش؛** جهان بینی جادویی به دنبال محافظت از خود در برابر جهانی است که پر از نیروهای غیرقابل توضیح و خارج از کنترل است.

**۲- قرمز؛** جهان بینی قهرمان اساساً به برد و باخت در مواجهه با قدرت فکر می‌کند.

**۳- آبی؛** جهان بینی مطلق از قوانین جمعی و حقیقت مطلق حمایت می‌کند.

**۴- نارنجی؛** جهان بینی مدرن علم عقلانی، رقابت و موفقیت شخصی را دنبال می‌کند

**۵- سبز؛** جهان بینی کثرت‌گرایانه برای جامعه، تنوع جهانی و شمول ارزش قائل است.

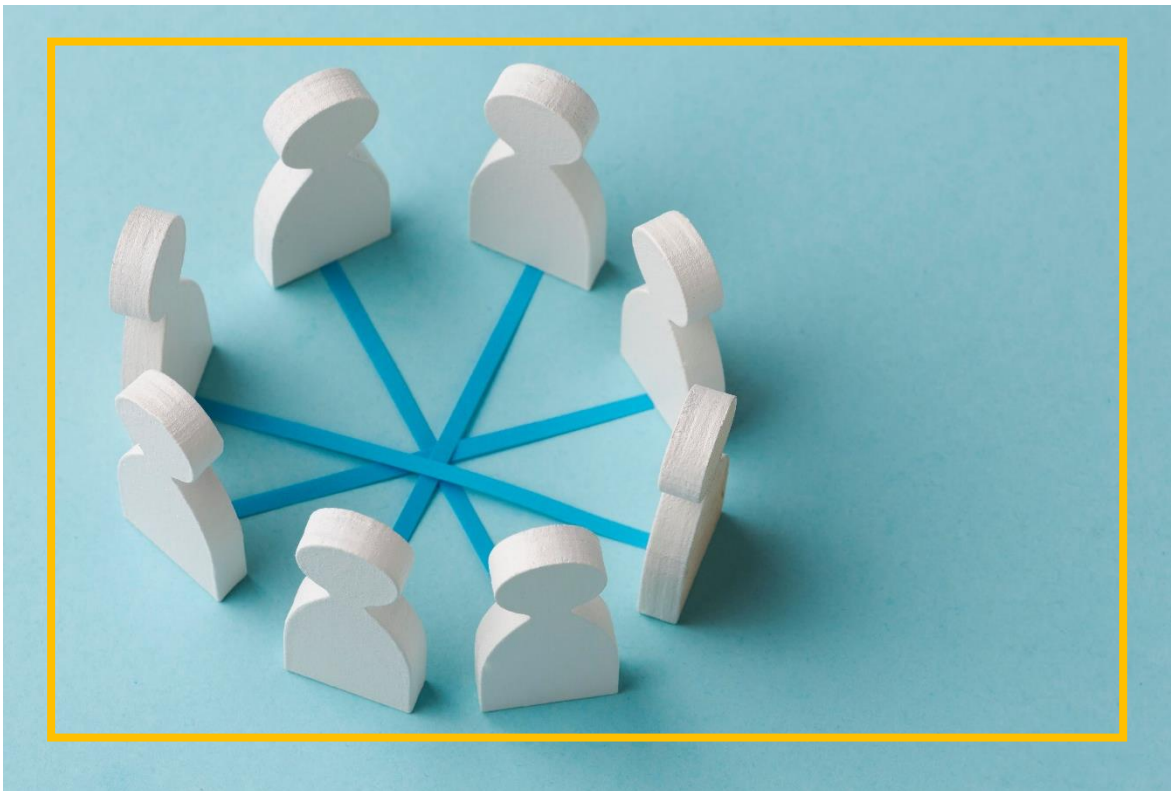
**۶- زرد؛** جهان بینی انتگرال برای سازگاری ارزش قائل است و سعی می‌کند نقاط قوت هریک از جهان بینی‌های دیگر را در سیستمی فراگیر ادغام کند.

اصطلاح «انتگرال» به نوعی از جهان بینی اشاره دارد که به تمام شیوه‌های تاریخی جهان بینی نظر دارد؛ زیرا هریک بدون اینکه به تنهایی کافی باشند تکه‌ای مهم از پازل را در دست دارند. در ادامه توضیح داده می‌شود که دانش و مدیریت دانش به عنوان یک رشته در هریک از آن‌ها چه نقشی داشته و چگونه کار می‌کند. روش بیان موضوع به این صورت است که ابتدا توضیح کوتاهی درباره ویژگی‌های بارز هر الگو داده شده و سپس روش همراه کردن کارکنانی که دارای این الگوی جهان بینی هستند و در انتها به ابتکارات مدیریت دانش برای هر گروه از کارکنان، اشاره می‌شود.

### **بنفش؛ سازمان جادویی**

ویژگی‌ها: در جهان بینی بنفش، دانش، هویت و تعلق را فراهم می‌کند. دانش از بزرگان می‌آید و از نسلی به نسل دیگر، در قالب داستان‌ها، آیین‌ها و اعمال منتقل می‌شود. بزرگان به خاطر قدرت و حکمت عرفانی خود مورد احترام هستند و هدف حفاظت از این دانش (و آداب و اعمالی است که توسط آن حفظ می‌شود) تضمین امنیت اجتماعی است. نیروهای بیرونی به طور منطقی درک نمی‌شوند و بنابراین تهدیدکننده هستند، بنابراین سعی می‌شود از طریق تشریفات و نمادهایی که حفاظت و معنی را منتقل می‌کنند، کنترل و احساس امنیت برقرار شود.

دانش تجربی عملی در مورد بوم‌شناسی محیط اطراف با باورها و اعمال عرفانی، خرافات و مذهب، درهم آمیخته است. هنگام به‌کارگیری مدیریت دانش در این سازمان‌ها، کارکنان سازمان مانند خانواده‌ای هستند که دانش نسلی منحصر به فرد را در اختیار دارند که از آن‌ها در برابر دنیای خارج محافظت می‌کند.



○ همراه‌سازی کارکنان: درحالی‌که این مرحله از توسعه در جوامع بومی غالب است، ما می‌توانیم برخی از ویژگی‌های آن را در ساختارها و سازمان‌های اجتماعی مدرن خود نیز مشاهده کنیم. اگر سازمانی کارکنانی با مجموعه ارزش بنفش قدرتمند دارد، باید نیازهای آن‌ها را برآورده کرده و به این ترتیب آن‌ها را با مدیریت دانش همراه کند. برای این هدف باید ارزش بوم‌شناختی دانش بومی را تأیید کرده و از آن در جهت هدایت برنامه‌های کاربردی که ارزشی برای سازمان امروزی ارائه می‌دهند، استفاده شود. فرهنگ خانوادگی را در بین همکاران تقویت کنید؛ برای مثال آیین‌ها را جشن بگیرید. همچنین می‌توانید از آهنگ‌ها، تصاویر و آیتم‌های فیزیکی به‌عنوان نمادهای دانش، هویت و هدف سازمانی استفاده کنید.

○ ابتکارات مدیریت دانش: ابتکارات معمول مدیریت دانش برای سازمان‌های بنفش، تدوین بیوگرافی‌ها، تاریخچه‌های سازمانی و موزه‌های شرکتی و همچنین هر نوع داستان‌سرایی منقل‌کننده معنا و حکمت، با پشتیبانی از آیین‌های عملی، شیوه‌ها و نمادهایی است که به تثبیت دانش و بینش تجربی سازمان کمک می‌کند. درحالی‌که داستان‌ها، آیین‌ها و احترام بنیان‌گذاران می‌توانند حس هویت و جامعه را در سازمان ایجاد کنند، اما این راهکارها تنها از نظر مقابله با چالش‌های دانش عملی در سازمان‌های امروزی مفید هستند.

### قرمز؛ سازمان قهرمان

○ ویژگی‌ها: اصل کلیدی دانش در این جهان‌بینی این است که دانش قدرت است و جهان یک جنگ قدرت در است که تنها دو دسته برندگان و بازندگان در آن وجود دارند. دانش در این زمینه به ابزاری برای افزایش حوزه نفوذ و حفظ موقعیت فرد در برابر دیگران تبدیل می‌شود. در اینجا هدف، برتری اطلاعاتی نسبت به دیگران به‌منظور دستیابی به اهداف درون‌گروهی و جلوگیری از موفقیت برون‌گروهی است. ارائه اطلاعات نادرست و از بین بردن دانش موجود یا جلوگیری از کسب و خلق دانش جدید، ابزارهایی برای تسلط بر مخالفان هستند.

○ همراه‌سازی کارکنان: بر علاقه سازمان (داخل گروه) درمقابل رقابت سازمان (برون‌گروهی) تأکید کنید و ابزارهای مدیریت دانش را به‌عنوان سلاح‌هایی برای استفاده ماهرانه به‌منظور پیشبرد منافع سازمان در نظر بگیرید. اجازه دهید «قهرمانان دانشی» در سازمان شما برای کشف دانش جدیدی که می‌تواند موقعیت سازمان را درمقابل دیگران تقویت کند، تلاش کنند. مهارت ارتباطی این افراد به آنان کمک می‌کند تا هنگامی‌که دیگران شکست می‌خورند، بتوانند اطلاعات را استخراج و به نفع خودشان به‌کارگیرند.

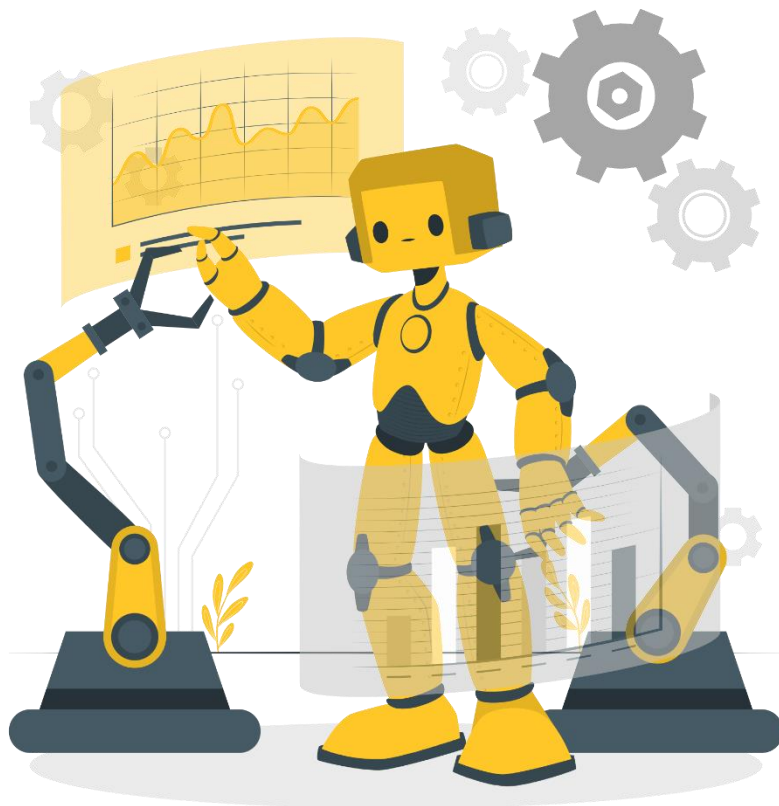
○ ابتکارات مدیریت دانش: در این رویکرد دانش به‌اندازه‌ای کافی به اشتراک گذاشته نمی‌شود؛ زیرا مخاطبان آن بسیار اندک هستند، یادگیری بسیار محدود است و بی‌اعتمادی و رازداری مانع از همکاری و نوآوری سازنده می‌شود.

### آبی؛ سازمان مطلق‌گرا

○ ویژگی‌ها: در جهان‌بینی آبی، دانش، نظم و حقیقت است. دانش سازمان‌یافته منظم به ما اجازه می‌دهد تا کارهای درست و واقعی را انجام دهیم. هدف، آموزش و تأیید آنچه قبلاً به‌عنوان دانش صحیح شناخته می‌شود و انتشار آن به کسانی است که آن را ندارند تا بتوانند از آن بهره‌مند شوند. دانش توسط افراد (به‌مانند یک دروازه‌بان) معتبر محافظت می‌شود و به اشتراک‌گذاری دانش برحسب نیاز به دانستن از طریق سلسله‌مراتب و کانال‌های مشخص و تعریف‌شده، است.

دانش جدیدی که با دانش «درست» و مناسب گروه، در تضاد باشد، عمداً پنهان شده یا فعالانه با آن مخالفت می‌شود. دانش دیرینه، امنیت اطلاعات و محرمانگی بر اشتراک آزاد دانش، آزادی اندیشه و نوآوری ارجحیت دارد. دانش صریح در اسناد و جمع‌آوری و سازمان‌دهی آن و همچنین انتشار آن از طریق کانال‌های «مناسب» به شدت بر دانش ضمنی و تبادل بدون ساختار تأکید می‌شود.

- **همراه کردن کارکنان:** نیاز آن‌ها به امنیت و ساختار را با ایجاد مجموعه‌ای از قوانین و دستورالعمل‌های صریح برای مستندسازی و تبادل دانش برآورده کنید. آن‌ها را مسئول وظایف بایگانی ضروری، الگوها یا طبقه‌بندی‌های موردنیاز قرار دهید و درعین‌حال، بار نظارتی را به حداقل برسانید. از آن‌ها برای ابتکاراتی در مدیریت دانش استفاده کنید که نیاز به اجرای دستورالعمل‌ها و انطباق از بالا به پایین دارند. برای اهداف مدیریت دانش، احساس نظم، سلسله‌مراتب و پایبندی به قوانین و فرآیندهای همکاران آبی، از آن‌ها خبرگانی در حوزه‌های بایگانی، کتابداری، ارزیابی و نظارت می‌سازد.
- **ابتکارات مدیریت دانش:** ابتکارات مدیریت دانش که در سازمان‌های آبی ظاهر می‌شوند، سیستم‌ها و طبقه‌بندی‌های مدیریت اسناد، فهرست‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی متمرکز، مخازن دانش ویرایش‌شده، آرشیوها، کتابخانه‌ها و همچنین هر نوع قالب و فرآیند رسمی است که انطباق با قوانین و رویه‌های از بالا به پایین را تضمین می‌کند.



درحالی که رویکرد مطلق‌گرایانه به مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌های زیادی را از نظر ساختارهای بایگانی و دستورالعمل‌ها و نسخه‌های لازم پوشش دهد، برای تسهیل ایده‌های جدید، نوآوری یا تبادل آزاد و بحث با مخاطبان مختلف به اندازه کافی مجهز نیست.

### نارنجی؛ سازمان مدرن

○ **ویژگی‌ها:** اصل کلیدی دانش در اینجا این است که دانش جدید، کلید موفقیت است. در جهان‌بینی نارنجی، دانش به افراد و سازمان‌ها قدرت می‌دهد تا چیزهایی را که هنوز شناخته نشده‌اند، کشف کنند و چیزهایی را توضیح دهند که هنوز درک نشده‌اند تا بتوانند یاد بگیرند، رشد کنند و در بازار ایده‌ها به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. کشف دانش علمی و پیشرفت فناوری، ابزارهای کلیدی هستند و افزایش کارایی، اثربخشی و عملکرد هدف نهایی هستند. دانش تجربی اثبات شده و همچنین مدارک تحصیلی، وضعیتی را ایجاد می‌کند که موقعیت افراد را در زمینه اجتماعی آن‌ها ارتقا می‌دهد. سازمان دانش، به‌عنوان ماشینی در نظر گرفته می‌شود که دانش ورودی و نتایج سازمانی خروجی آن است. هر دانشکار، نقش یک مهندس یا کارگر خط مونتاژ را بر عهده می‌گیرد تا مطمئن شود که دانش به نتیجه تبدیل می‌شود.

○ **همراه کردن کارکنان:** در این جهان‌بینی، همکاران به دنبال کسب موقعیت و موفقیت هستند. برای همراه کردن آن‌ها، نشان دهید که چگونه فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به آن‌ها به‌عنوان کارکنان خبره و همچنین سازمانشان مزیت رقابتی اعطا می‌کنند. اهداف دانش را به کارت امتیازی عملکرد گره بزنید و فعالیت‌های مدیریت دانش را به اهداف استراتژیک سازمان مرتبط کنید. فرصت‌های یادگیری را برای توسعه حرفه‌ای فراهم کنید و کانال‌ها و بسترهایی را در اختیار آن‌ها قرار دهید تا بتوانند دانش خود را نمایان کنند و جایگاه خود را به‌عنوان متخصص در زمینه‌های کاری خود، ارتقا دهند. همکاران این سازمان‌ها (رنگ نارنجی) به دلیل انگیزه زیادی که برای کشف و پیشرفت دارند، می‌توانند مبتکران عالی در سازمان‌ها و همچنین کارآفرینان داخلی، فناوران و محققان باشند.

○ **ابتکارات مدیریت دانش:** ابتکارات مدیریت دانش که توسط این دسته از افراد، هدایت می‌شود باید بر نوآوری و تلاش‌های تحقیقاتی متمرکز باشد. راه‌حلی که در آن نوآوری فناورانه در مرکز توجه قرار می‌گیرد، از سیستم‌های انبار داده، برنامه‌های کاربردی اداری و راه‌حل‌های محتوای وب گرفته تا سیستم‌های ارتباطی، ابزارهای همکاری اجتماعی و هوش مصنوعی را شامل می‌شود. با این حال، تمرکز بر موفقیت، عملکرد و وضعیت در جهان‌بینی نارنجی دارای جنبه‌های منفی نیز هست. وقتی همه چیز حول محور اهداف، اعداد و پول می‌چرخد، آنچه اغلب از دست می‌رود همان منبعی است که دانش در وهله اول از آن سرچشمه می‌گیرد: یعنی کارکنان سازمان.

## سبز؛ سازمان کثرت‌گرا

○ **ویژگی‌ها:** برای جهان‌بینی سبز، اصل کلیدی دانش این است که همه دانش‌ها ارزشمند هستند و باید تا حد امکان، به اشتراک گذاشته شوند. در جهان‌بینی پست‌مدرن، انسان‌ها و نیازهای دانشی آن‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرند و تمرکز بر دانش ضمنی است که از طریق گفتگو، ارتباط و همکاری پدیدار می‌شود. مدیریت دانش دیگر یک ماشین مهندسی‌شده با ورودی‌ها و خروجی‌ها مفهومی نیست، بلکه به‌عنوان شبکه‌ای شناخته می‌شود که در آن همه باهم درگیر هستند و باید گسترش یابد تا کارکنان بیشتری را در برگیرد. دانشکاران به‌عنوان شبکه تسهیل‌کننده و کارگران خدماتی شناخته می‌شوند. همه کارکنان، چیزهایی برای به اشتراک گذاشتن دارند و دانش همه از ارزش یکسانی برخوردار است و بهترین نتایج از طریق همکاری فراگیر و متنوع حاصل می‌شود. دیگر هیچ حقیقت مطلق وجود ندارد و پارادایم رقابت دانش با پارادایم برابری دانش باز جایگزین شده است. به کارکنان دانشی اعتماد می‌شود که دانش مربوط به آن‌ها را از طریق فرآیندها و مبادلات غیرمتمرکز و خودسازمان‌دهی شده، شناسایی کنند، در این جهان‌بینی، ساختارها، فرآیندها و الگوهای بیش‌ازحد سفت‌وسخت، رد می‌شوند.

○ **همراهی کردن کارکنان:** همکاران در این جهان‌بینی به‌طور ذاتی انگیزه دارند تا با دیگران ارتباط برقرار کنند، دانش را به اشتراک بگذارند و با همدیگر همکاری کنند. برای اینکه آن‌ها به بهترین نحو عمل کنند، باید یک محیط شبکه اجتماعی مجهز به ابزارهای همکاری دیجیتال در اختیار آن‌ها قرار گیرد. اجتماعات کاری و شبکه‌های دانش آنلایین، کارگاه‌های فضای باز و همچنین رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی شرکت‌ها بیانگر سبک و ترجیحات کارکنان دانش سبز هستند. همکاران این گروه، تسهیلگران، مدیران انجمن آنلایین و استراتژیست‌های رسانه‌های اجتماعی فوق‌العاده هستند. در این جهان‌بینی فرصت‌های یادگیری برای همکاران، باید مشارکتی باشد و برای مشارکت همه حاضران، ارزش قائل شود.

○ **ابتکارات مدیریت دانش:** نکات منفی یک رویکرد مدیریت دانش که به‌شدت بر الگوی رفتاری سبز تأکید می‌کند، فقدان ساختارها و دستورالعمل‌های واضح در صورت نیاز است. تبادل دانش بدون ساختار و جریان آزاد، درحالی‌که موهبتی برای نوآوری و ایجاد فرصت‌های جدید است، می‌تواند به هرج‌ومرج تبدیل شود، جستجوی مطالب صریح را دشوار کند و همکاران را در گفتگوها و گردهمایی‌های بی‌پایان بدون نتایج روشن گره بزند. کشف دانش تابعی از شبکه‌های فعال و تعاملات اجتماعی است که به ضرر همکاران درون‌گرایی تمام می‌شود که بایستکار در اتافک خود کار می‌کنند و دوست ندارند از پيله خود بیرون بیایند.



مهم‌تر از همه، از آنجاکه همه نظرات مهم هستند و سلسله‌مراتب‌ها رد می‌شود، سازمان‌های سبز برای تصمیم‌گیری‌های اجرایی ضروری و دشوار، مشکل دارند.

### زرد؛ سازمان یکپارچه

○ **ویژگی‌ها:** برای جهان‌بینی زرد، دانش امری پیچیده، چندوجهی و همیشه در حال تغییر است. تفکر یکپارچه می‌داند که تمام دیدگاه‌هایی که قبلاً درباره مدیریت دانش و دانش بیان شده‌اند، همان‌طور که کن ویلبرز اشاره کرده است «درست اما جزئی» هستند؛ بنابراین هدف این است که تشخیص دهیم کدام روش‌ها، ابزارها و شیوه‌ها در کدام زمینه خاص مفید یا غیرمفید هستند و فقط از آن‌هایی استفاده کنیم که در یک موقعیت خاص منجر به ارزش افزوده می‌شوند و عناصر مختلف را در چیزی که بزرگ‌تر از مجموع آن است ادغام کنیم (اصطلاح انتگرال از این‌رو انتخاب شده است). جهان‌بینی زرد به سازمان دانش به‌عنوان سیستمی می‌نگرد که در آن همه جهان‌بینی‌ها، مکانیسم‌ها و تجربیات قبلی حضور دارند، به‌هم‌پیوسته و متقابلاً بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و خود در سیستم‌های بزرگ‌تری از حوزه اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی که در آن وجود دارد، تعبیه‌شده و نیاز به پیمایش دارد. دانش، همیشه ناقص، همیشه سیال، همیشه در حال تغییر درک می‌شود. با این حال، بر خلاف الگوی سبز، الگوی زرد اذعان می‌کند که همه دانش‌ها برابر نیستند و سلسله‌مراتب دانشی وجود دارد. سازمان در این جهان‌بینی نه یک خانواده، قبیله متخاصم، یا یک بوروکراسی است، نه یک ماشین با موفقیت یا یک شبکه متنوع. در عوض، دانش به‌عنوان یک موجود زنده در نظر گرفته می‌شود که تمامی آن استعاره‌ها را باهم ادغام می‌کند، همیشه با شرایط متغیر سازگار می‌شود و به‌طور عمل‌گرا و انعطاف‌پذیر، هر کاری را که برای موفقیت در یک موقعیت خاص لازم است، انجام می‌دهد. این کار را با فعال کردن نقاط قوت خاص سازمان مانند خانواده، قبیله جنگی، بوروکراسی، ماشین یا شبکه، هر زمان که مفید باشد، انجام می‌دهد.

○ **همراه کردن کارکنان:** همکارانی که مرکز گرانشی آن‌ها به رنگ زرد است معمولاً نیازی به همراهی صریح برای تبادل دانش ندارند. آن‌ها به‌طور طبیعی به‌دنبال جمع‌آوری اطلاعات و دانش از بخش‌های مختلف سیستم و انتشار فعالانه آن در سراسر سیستم هستند و درعین حال برای رویکردی غیرایدئولوژیک و یکپارچه که مشارکت‌های مختلف و ارزش‌افزوده را از سایر روش‌های مدیریت دانش کسب می‌کنند، تلاش می‌کنند. همکاران زرد می‌توانند در تمام الگوهای قبلی به زبان همکاران صحبت کنند و برای همراه کردن آن‌ها با ترجیحات و مهارت‌های متمایزشان مناسب هستند؛ بنابراین آن‌ها می‌توانند به‌خوبی به سازمان به‌عنوان استراتژیست، مشاور، مربی و دیپلمات بین سازمانی خدمت کنند.

○ **ابتکارات مدیریت دانش:** ابتکارات مدیریت دانش در این نوع از جهان‌بینی اغلب از تکنیک‌های توسعه چابک، تفکر سیستمی و طراحی سیستمی، علم پیچیدگی (مانند چارچوب Cynefin) هوش جمعی و رویکردهای حس‌سازی، استفاده می‌کنند. آن‌ها در هنگام کار بر روی توسعه استراتژی‌های دانش، آموزش‌ها، کمپین‌های حمایتی و پروژه‌های تحول سازمانی که در صورت نیاز عناصر مختلف را از مراحل مختلف توسعه استخراج و یکپارچه می‌کنند، مورد نیاز هستند.

### **به‌سوی یک رویکرد مدیریت دانش یکپارچه**

موارد فوق، ساده‌سازی بیش‌ازحد مدل دینامیک ماریچی SD و واقعیت‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ما است. هر مدلی ممکن است کامل نباشد، اما به‌هرحال برای سازمان مفید است و البته، هیچ سازمانی منحصراً بر یک جهان‌بینی خاص متمرکز نیست. در واقع، همه جهان‌بینی‌ها در هر سازمانی (و در هر فردی) وجود دارند و شاید مرکز ثقلی وجود داشته باشد. که فرهنگ سازمانی حول آن می‌چرخد. با این حال، استفاده از چارچوب این مدل توسعه در مدیریت دانش، به ما دیدگاه جدیدی از نحوه تفکر در مورد استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت دانش شرکتی می‌دهد و می‌تواند مسیری بادوام و روبه‌جلو را، پیش روی ما قرار دهد. این دیدگاه‌ها عبارتند از:



۱- اصطکاک بین کارکنان مختلف در یک سازمان را توضیح می‌دهد که ایده‌های بسیار متفاوتی درباره آنچه مدیریت دانش باید روی آن تمرکز کند (مثلاً تمرکز الگوی آبی بر دانش صریح و فرآیندهای اجباری بسته در مقابل تمرکز الگوی سبز که بر دانش ضمنی و مبادلات باز را توضیح می‌دهد.

۲- تصدیق می‌کند که هیچ‌کدام و یا هرکدام از نظرات مطرح‌شده درمورد مدیریت دانش، ممکن است در یک سازمان کاملاً درست یا نادرست باشد، اما هریک از آن‌ها جزئی از حقیقت را دربرمی‌گیرند و از دیدگاه شخصی که آن‌ها را بیان می‌کند معتبر هستند. درعوض، آسیب واقعی از ادعای انحصاری برای هر دیدگاه، از دنبال کردن مسیری منحصرأً مبتنی بر یک جهان‌بینی (و بنابراین دیدگاه مدیریت دانش) و درعین‌حال از دست دادن نقاط قوت همه جهان‌بینی‌های دیگر ناشی می‌شود.

۳- با اجتناب از رویکرد استراتژیک «یک اندازه مناسب» برای مدیریت دانش و درعوض استفاده از نقاط قوت جهان‌بینی‌های مختلف، راهی را ترسیم می‌کند که چگونه می‌توان نیازها و ارزش‌های مختلف موجود در یک سازمان را به‌طور همزمان برآورده کرد و همچنین از نقاط قوت جهان‌بینی‌های مختلف در موقعیت‌هایی استفاده کرد که مفید هستند. این در حالی است که به‌طور غیرایدئولوژیک آن عناصری را که در یک موقعیت خاص ارزش‌افزوده ندارند، کنار می‌گذارند.

بااین‌حال، مهم‌تر از همه، ممارست و تمرین در یکپارچه‌سازی مدیریت دانش، به ما امکان می‌دهد در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای تحت سلطه خطوط نبرد ایدئولوژیک سخت و عقاید قطبی است، مصالحه‌کننده باشیم. این به ما امکان می‌دهد بپذیریم که هر دانش‌آموز حق دارد درجایی که هست باشد و نیازها و ارزش‌هایی را که دارد، داشته باشد.

#### منبع

Johannes Schunter, August, 2022, What is Integral Knowledge Management and why do we need it?, [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)



## نمونه‌های موفق مدیریت دانش

# مدیریت دانش در شرکت نفت و گاز انی

شرکت انی Eni یک شرکت چندملیتی نفت و گاز ایتالیایی و دفتر مرکزی آن در شهر رم است. این شرکت یکی از ده شرکت نفتی بزرگ در جهان محسوب شده و در ۶۶ کشور با سرمایه بازار ۳۶ میلیارد دلار، فعالیت دارد. تعداد کارکنان انی در ایتالیا بیش از ۳۱۰۰۰ نفر و در خارج از ایتالیا بیش از ۹۶۰۰ نفر است. این شرکت برای آموزش کارکنان اهمیت ویژه‌ای قائل است و تاکنون بیش از ۱۰۴۰ میلیون ساعت برای آموزش، وقت صرف کرده است. انی علاوه بر نفت و گاز درزمینه‌های دیگری همچون انرژی هسته‌ای، معدن، مواد شیمیایی و پلاستیک، ماشین‌آلات پالایش، استخراج و توزیع و همچنین صنعت نساجی فعالیت دارد. انی در سال ۲۰۲۰ رتبه ۱۱۳ را از نظر درآمد و رتبه ۲۴ را در بخش انرژی فورچون کسب کرد. این شرکت متعهد شده است که تا سال ۲۰۵۰ کربن را از تمامی محصولات و فرآیندهای خود حذف کند.



## مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز

شرکت‌های بین‌المللی نفت و گاز در یک محیط رقابتی فعالیت می‌کنند که در آن دانش باید برای ایجاد و خلق ارزش به کار گرفته شود. در نتیجه مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز به دلایلی از جمله پیچیدگی کسب‌وکار، گستره وسیع فعالیت‌ها، فشار مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی، طبیعت سرمایه‌بر توسعه، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. پروژه‌های این صنعت، نیاز به استانداردهای و کارایی بالای فرآیندی و کسب مزیت رقابتی از فناوری‌های نوآورانه و توسعه دانش جدید دارند.

### پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت نفت و گاز انی

اولین تلاش‌های رسمی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت انی به سال ۲۰۰۰ برمی‌گردد، زمانی که این شرکت «گروه‌های شبکه فنی» را معرفی کرد. این اقدام اولین نمونه از پیاده‌سازی یک راهکار مدیریت دانشی بود. این شرکت از طریق یک پروژه آزمایشی، اجرای فرآیندهای مدیریت دانش را با ایجاد پنج انجمن خبرگی و یک سیستم مدیریت دانش KMS آغاز کرد که نه تنها دفتر مرکزی بلکه تقریباً ۹۰٪ از شرکت‌های تابعه خود را نیز پوشش می‌داد. قبل از شروع پروژه، تمرکز زیادی بر آموزش نه تنها برای متخصصان، بلکه برای مدیران وجود داشت تا بر مزایای بالقوه سیستم تأکید شود. علاوه بر این، هدف دیگر این آموزش‌ها، تأیید و پشتیبانی از پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد بود.



## نقشه دانش در شرکت انی

دلیل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت انی، ارائه روش کارآمدتر برای تسهیم دانش و تسهیل فرآیندهای چرخه دانش از لحظه تولید و کسب تا به‌کارگیری دانش بود. به همین منظور و همچنین ردیابی محتوا و شناسایی شبکه‌های تعاملی بین افراد، در ابتدا نقشه دانش شرکت تهیه شد. نقشه دانش به عنوان یکی از ابزارهای موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش کمک کرد که وضعیت موجود دانشی در شرکت انی مشخص شود.

### عناصر کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت نفت و گاز انی:

عناصر کلیدی در مدیریت دانش انی شامل کارکنان، فرایندها و فناوری است. روابط و نقش عناصر کلیدی یک سیستم مدیریت دانش، در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران شرکا انی دریافته‌اند که مدیریت دانش بدون ایجاد انگیزه برای کارکنان، یا بدون زیرساخت فناوری برای پشتیبانی از آن، موفق نخواهد بود. براین اساس در پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت به این عناصر توجه شد که در ادامه مروری کوتاه بر آن خواهیم داشت.

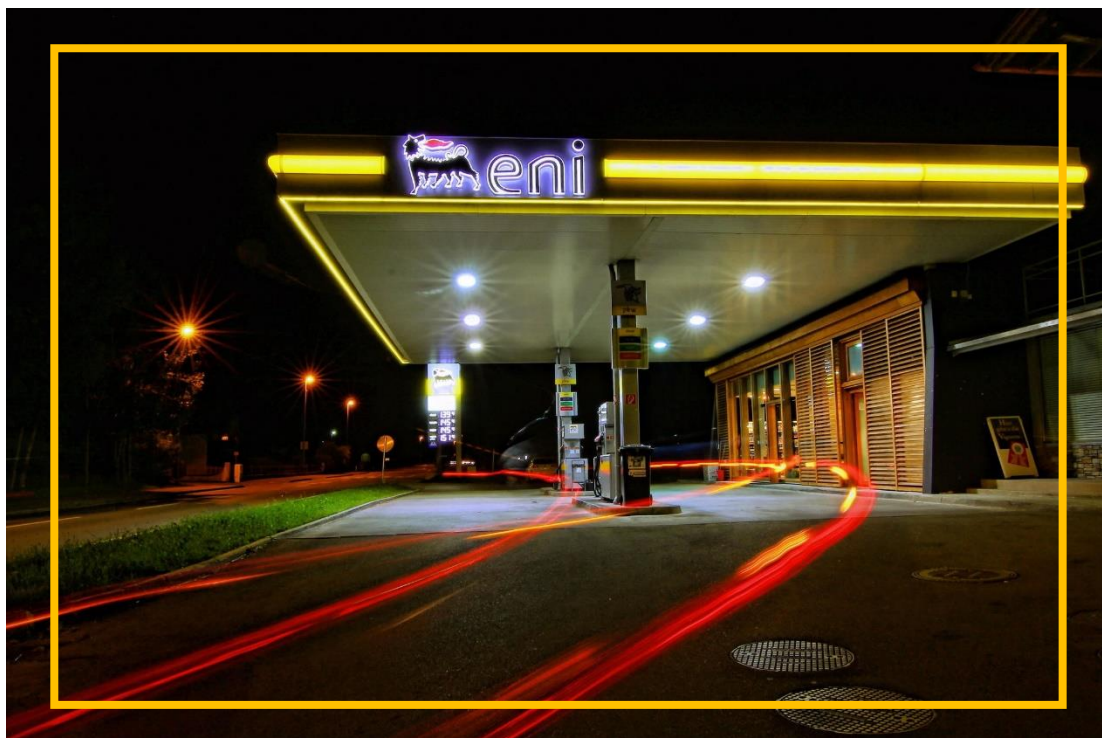
### کارکنان

مدیریت دانش در شرکت نفت و گاز انی به‌طور عمده بر اساس انجمن‌های خبرگی CoPs و واحدهای جغرافیایی GLS پیاده‌سازی شده است. افراد بر اساس یک دامنه کاری مشترک و انجمن خبرگی و یا یک منطقه جغرافیایی که در آن کار می‌کنند، گروه‌بندی می‌شوند. در شرکت انی علاوه بر افرادی که در طبقه‌بندی فوق عضو هستند به‌عنوان دنبال‌کننده follower و اعضای جامعه دانش، شناخته می‌شوند.

این افراد بخشی از یک انجمن خبرگی یا یک منطقه جغرافیایی خاص نیستند، بلکه به هر دو گروه تعلق دارند. هر دنبال‌کننده بخشی از یک انجمن بر اساس حوزه کاری خود و یک منطقه جغرافیایی، عضو پورتال شده است. برخی از این انجمن‌ها عبارت‌اند از حفاری، اکتشاف و زمین‌شناسی، که همگی جوامعی هستند که بر فعالیت‌های اصلی انی تمرکز دارند. انجمن‌های دیگری در حوزه‌های تجاری اداری مانند حسابداری و کنترل و بخش تحقیقات و نوآوری نیز ایجاد شده‌اند.

بخش تحقیقات و نوآوری، فعالانه، اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش تحقیق و توسعه را در کل شرکت ترویج و تسهیل می‌کند. انجمن‌های خبرگی متعلق به یک به‌اصطلاح "خانواده‌های حرفه‌ای professional families در سازمان هستند، که مأموریت انجمن‌ها را تعیین و تصمیم می‌گیرد که چگونه باید فعالیت‌های خود را در رابطه با مدیریت دانش انجام دهند.

هر انجمن خبرگی، دارای تعداد متفاوتی از دنبال کننده در درون خود است. این افراد متخصصان و خبگان سازمان در حوزه‌های خاص هستند و درواقع وظیفه دارند یک راه‌حل بالقوه برای مشکلاتی که سایر کاربران با آن مواجه می‌شوند را ارائه دهند. کارمندان تازه استخدام‌شده با حضور در این انجمن‌ها این فرصت را دارند که به دانش دسترسی داشته و به‌سرعت در مورد مهم‌ترین موضوعات در انجمن مربوط به خودآگاهی یافته و آموزش ببینند تا سریع‌تر در شرکت رشد کنند.



انجمن‌ها، ساختار سلسله مراتبی رسمی ندارند اما یک فرد مرجع دارد که تسهیلگر نامیده می‌شود و در درجه اول نقش نظارتی و انگیزشی را ایفا می‌کند. تسهیل‌کننده همچنین مسئول مدیریت داده‌های حساس است و اطمینان حاصل می‌کند که هیچ سوال مطرح‌شده‌ای در انجمن، بی‌پاسخ باقی نماند. او نه تنها ارتباط بین همکاران متعلق به یک انجمن "خانواده‌های حرفه‌ای"، بلکه بین کاربران از انجمن‌های مختلف را نیز تسهیل می‌کند. علاوه بر یک تسهیل‌کننده، هر انجمن یک همیار نیز دارد.

رویکرد مشابهی برای هر منطقه جغرافیایی GI اعمال می‌شود، فرد مسئول یک نقطه کانونی نامیده می‌شود. نقش نقطه کانونی ترویج، نظارت و عمل به‌عنوان یک فرد مرجع برای افراد درون منطقه و همچنین برای تیم مدیریت دانش که در دفتر مرکزی شرکت کار می‌کنند، است.

جنبه فرآیندی مدیریت دانش به پیاده‌سازی راه‌کارهای جدید برای انجام کار یا ایجاد آنچه می‌خواهید به دست آورید، اشاره دارد. در شرکت انی چرخه دانش با تولید دانش و معمولاً از طریق به اشتراک‌گذاری تجربیات افراد در زمینه‌های مختلف آغاز می‌شود. اشتراک‌گذاری، ممکن است به صورت مشارکت یا سؤالات بارگذاری شده در پورتال صورت گیرد. علاوه بر این از طریق ابتکاراتی مانند مدیریت ایده نوآوری و پروژه اشتراک‌گذاری انجام می‌شود.

به منظور حمایت از تولید و جذب دانش، شرکت انی تدوین نقشه دانش را نیز انجام می‌دهد. این فرآیند ارزشمند نه تنها شامل طبقه‌بندی محتوا (تشخیص، ردیابی و گروه‌بندی محتوا) می‌شود، بلکه شامل تجزیه و تحلیل شبکه دان KNA نیز می‌شود، که تعاملات بین کاربران مختلف مدیریت دانش را جمع‌آوری و مطالعه می‌کند و افراد کلیدی مانند خبرگان حوزه‌های دانشی را شناسایی می‌کند. شبکه‌های دانش به طراحی انجمن‌های خبرگی نوظهور و جدید بر اساس همکاری واقعی از دیدگاه پایین به بالا کمک می‌کند. فعالیت‌های ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری فرآیندهایی هستند که از طریق پورتال انجام می‌شوند و به طور کامل در آن ادغام می‌شوند. در نهایت آخرین مرحله شامل کاربرد دانش و در نتیجه فرآیند درونی سازی است که کاربر برای جذب آن متعهد می‌شود.

یکی دیگر از فرایندهای بسیار مهم در حوزه مدیریت دانش حاکمیت سیستم‌ها و شیوه‌های مدیریت دانش است. بخش‌های فناوری اطلاعات، منابع انسانی، مدیران، تسهیلگران انجمن‌های خبرگی، نمایندگان مناطق جغرافیایی و تیم دفتر مدیریت دانش، همه نقش حمایتی حیاتی در این فرآیندها ایفا می‌کنند، به ویژه تیم مدیریت دانش که مسئول ارائه ابزار، پشتیبانی، مربیگری و راهنمایی برای انجمن‌ها و مناطق جغرافیایی‌های مختلف، هماهنگی، نظارت، تنظیم و نظارت بر اهداف، ترویج ابتکارات جدید و راه‌های جدید است. تیم مدیریت دانش Eni، اگرچه قادر به انجام این وظایف است، اما این کار را با همکاری نزدیک با تسهیلگران و نقاط کانونی انجام می‌دهد.

## فناوری

قبل از راه‌اندازی پورتال مدیریت دانش در این شرکت، سیستم مدیریت دانش کاغذی و مستند محور بود و عمده اطلاعات و دانش‌های انجمن‌ها از طریق ایمیل منتقل می‌شد. این موضوع منجر به از دست رفتن مستندات، هم‌افزایی و مشارکت همگانی می‌شد. پس از آن شرکت پورتالی برای مدیریت دانش ایجاد کرد که دارای قابلیت‌های گوناگونی است.

هنگام ارسال یک پاسخ یا به اشتراک‌گذاری یک درس‌آموخته و یا پست‌های کوتاه، همه می‌توانند آن را ببینند و می‌توانند نظر بدهند. با این کار به طور بالقوه آغازگر مکالمه‌ای هستند که در آن ایده‌ها و توصیه‌ها در خارج از مرزهای سلسله‌مراتبی سازمان تبادل می‌شود. در پورتال مدیریت دانش، کارکنان پروفایل و حساب شخصی خود را دارند و می‌توانند رزومه فردی خود را وارد کنند.



همچنین یک بخش "از من درباره" بپرسید که شناسایی "فرد مراجعه‌کننده" را برای یک موضوع خاص برای سایر کاربران آسان‌تر می‌کند. هر انجمن خبرگی همچنین دارای صفحه و برچسب‌های اختصاصی خود در پورتال است و اعضا می‌توانند علاوه بر انجمن‌های خود، سایر انجمن‌ها را نیز دنبال کنند.

در قسمتی از پورتال، پیوندهای مفیدی به صفحاتی مانند آموزش‌های مدیریت دانش و داستان‌های موفقیت وجود دارد. هر کاربر یک مرور کلی به‌روز شده از آخرین دانش تأثیرگذار دارد. همچنین جزئیات کاربر از جمله دنبال‌کنندگان، برچسب‌های دنبال شده، جوامع دنبال شده و غیره نمایش داده می‌شود. در "بدنه اصلی"، صفحه اصلی شامل یک فید خبری است که به‌طور مداوم با پست‌های منتشر شده توسط افرادی که کاربر دنبال می‌کند، به‌روز می‌شود و کاربر می‌تواند آن‌ها را لایک، پاسخ دهد، دنبال یا تبلیغ کند. همین‌طور پیوندی به وبینارها و یادآوری وبینارهای آینده وجود دارد. در بخش دیگری از پورتال، مروری بر برچسب‌های ترند و مناطق جغرافیایی وجود دارد که اعضا را از موضوعات مورد بحث در آن لحظه در پورتال مطلع می‌کند. شرکت انی با بیش از ۶۰ سال سابقه اکتشاف و برداشت نفت خام و گاز طبیعی در پروژه‌های نفتی انبوهی از تجارب و آموخته‌ها را کسب کرده است. بخش قابل توجهی از این دانش در ذهن کارکنان این سازمان قرار دارد و انی با پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در تلاش است تا از این دانش ارزش افزوده بیشتری خلق کند.





## مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

# ادراک چیست و چگونه شکل می‌گیرد؟

یکی از ابعاد مهم رفتار فرد در سازمان و جامعه ادراک است. ادراک فرایندی است که فرد توسط آن می‌تواند محیط اطراف خود را بشناسد و آن را تفسیر کند. اغلب مردم معتقدند آنچه که عینیت دارد واقعیت نیز هست و به همین دلیل اشیاء و رویدادها را به همان شکلی که هستند می‌بینند. هنگام مسافرت با قطار یا هواپیما گاهی دیده‌اید که شخصی با نگاهی عمیق، از پنجره بیرون را تماشا می‌کند. اما می‌دانید در ذهن او چه می‌گذرد؟ مسلماً خیر. زیرا این‌کار از عهده ادراکمان خارج است. ما فقط قادریم نگاه کردنش را ببینیم. ادراک فرآیندی پیچیده است که به‌آسانی قابل درک نیست به قول مولانا:

و ز درون من نجست اسرار من  
لیک چشم و گوش را آن نور نیست

هرکسی از ظن خود شد یار من  
سر من از ناله من دور نیست



به نظر می‌رسد مشاهدات ما نسبت به اشیاء و رویدادهای اطرافمان خیلی روشن است. اما تجربه و تحلیل مشاهدات و حوادثی که منجر به ادراک می‌شود موضوعی پیچیده است. مثلاً وقتی به شخصی که روبرویتان نشسته است نگاه می‌کنید، مشخصات ظاهریش از نظر وزن، قد، جنسیت و حتی رنگ مو را به راحتی تشخیص می‌دهید اما در ذهن او چه می‌گذرد و به چه می‌اندیشد مشکل است.

ادراک (Perception) فرآیندی است که فرد می‌تواند محیط اطراف خود را شناسایی و تحلیل نماید. روبرت.ال. کتز اعتقاد دارد موفقیت مدیران بیشتر در گرو عملکردشان است تا ویژگی‌های شخصیتی آنان، زیرا عملکرد مناسب مدیران بستگی به مهارت‌های آنان دارد بدون داشتن مهارت عملکردشان ضعیف و احتمالاً با شکست مواجه می‌شود. کتز سه نوع مهارت را لازمه اعمال مدیریت می‌داند:

۱- مهارت‌های فنی (Technical skills): شامل اطلاعات تخصصی مربوط به حوزه کاری است و در ارتباط با روش‌های تکنولوژی کار است. مهارت‌های فنی بیشتر در رابطه با ماشین‌آلات و اشیاء است. مانند دانش مهندسی، برنامه نویسی کامپیوتر، حسابداری و غیره.

۲- مهارت‌های انسانی (Human skills): این مهارت‌ها زمینه‌ساز مشارکت کارکنان است و به ارتباطات انسانی و علایقشان مربوط می‌شود. با این مهارت مدیر می‌تواند با گروه‌ها که دارای نگرش‌ها و دیدگاه‌های مختلف هستند به راحتی کار نماید.

۳- مهارت‌های ادراکی (Conceptual skills): شامل بینش یا نگرش جزئی و کلی به سازمان است.

مهارت‌های ادراکی باعث می‌شود مدیر بداند وظایف سازمانی و تغییرات محیطی چه اثری بر یکدیگر می‌گذارند.

به طور کلی هر چه از سطح مدیریت عملیاتی به سطح مدیریت عالی برویم نیاز به مهارت‌های ادراکی بیشتر و از اهمیت مهارت‌های فنی کاسته می‌شود و عکس آن نیز صادق است. اما اهمیت مهارت‌های ارتباطی در هر سه سطح مدیریت یکسان است.

پژوهشگری به نام لیپر برای اینکه ثابت کند تجربیات گذشته در شکل‌گیری ادراک نقش دارند پژوهشی را انجام داده است. در این پژوهش دو گروه آزمودنی انتخاب شدند. به گروه اول عکس زنی جوان و به گروه دوم عکس زنی مسن نشان دادند. سپس به هر دو گروه عکس زنی را نشان دادند که از نظر جوانی یا پیری مشخص نبود و از آنان خواستند نظرشان را درباره سن زن بیان کنند. پاسخ ۹۵ درصد گروه اول که ابتدا تصویری از زن جوان در ذهن داشتند حاکی از جوانی زن سوم بود در حالیکه ۹۵ درصد گروه دوم که قبلاً عکس زن مسن را دیده بودند پاسخ دادند تصویر مربوط به زنی مسن می‌باشد.

وقتی در سازمان با همکاری جدید روبرو می‌شویم مایلیم شناخت صحیح نسبت به ویژگی‌های شخصیتی و علایقش داشته باشیم، تا بتوانیم رفتاری مناسب در پیش بگیریم. شاید یکی از دلایل موفقیت فروشندگان در زمینه کسب‌وکار را توانایی آنان در ارزیابی صحیح شخصیت و شناخت نیازهای مشتریان بدانیم. بنابراین تجربیات گذشته می‌توانند ادراک را شکل بدهند، مثلاً مدیری می‌خواهد در پایان سال عملکرد کارکنان خود را ارزیابی کند. اگر پس از بررسی عملکرد دو نفر اول را عالی ارزیابی کند. ارزیابی عملکرد نفر سوم که متوسط است تحت تاثیر عملکرد عالی آن دو نفر قرار می‌گیرد و مدیر آن را ضعیف ارزیابی می‌کند. به عبارتی اگر عملکرد دو نفر اول عالی نبود عملکرد نفر سوم از دیدگاه مدیر خوب محاسبه می‌شد.



پژوهشگران معتقدند از روی علائم ظاهری افراد مانند تبسم و اخم می‌توان به احساسات درونی پی برد. بنگاه‌داران هنگام معامله خودرو یا آپارتمان و سیاستمداران هنگام مذاکره می‌توانند از علائم ظاهری فریبنده استفاده کنند. آنان مهارت خاصی در کتمان احساسات دارند و با بهره‌گیری از آن می‌توانند مخاطب خود را به‌طور ماهرانه‌ای متقاعد کنند. اگر از فردی کینه و نفرت دارند می‌توانند با لبخندهای کاذب احساس واقعی خود را مخفی و به‌صورت یک دوست درآیند.

در تحقیقی راهکارهایی را برای کشف علائم ظاهری فریبنده به شرح زیر ارائه نمودند:

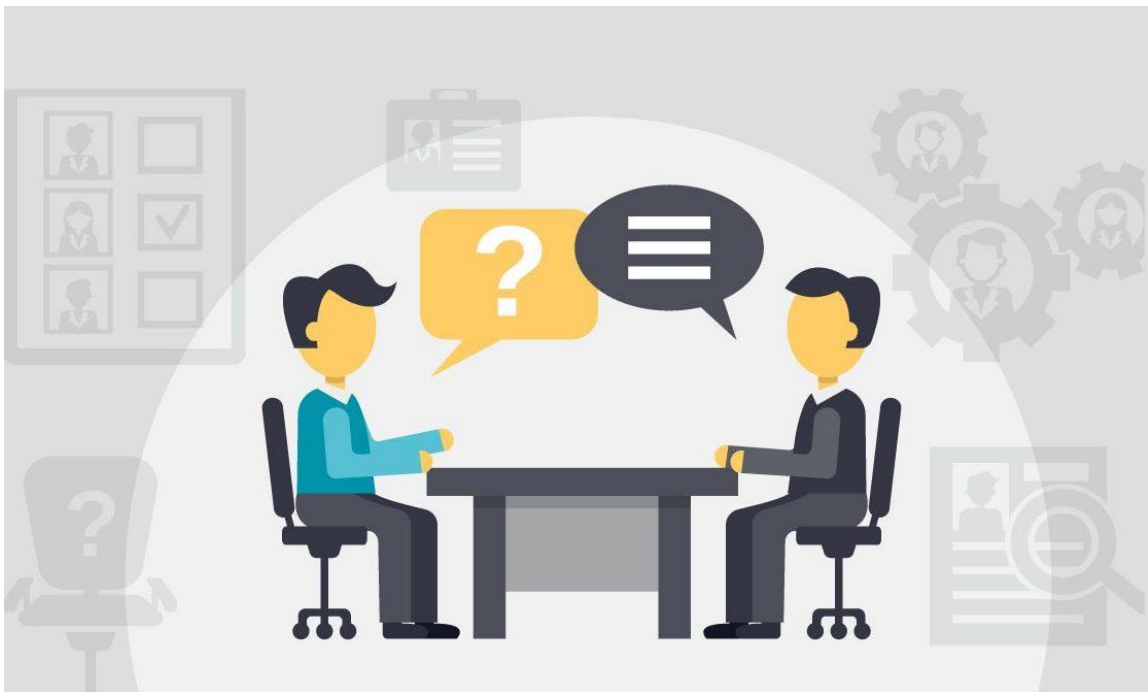
- اگر زمان بین حادثه و بروز احساسات طولانی باشد.
- میان واکنش شخص و حادثه تناسب و همخوانی نباشد. مثلاً هنگام بروز حادثه‌ای حیرت‌آور شخص به حالت تعجب ابروهایش را بالا برده ولی دهانش بسته باشد. می‌تواند نشانه‌ای از تظاهر باشد چون در این حالت ضمن بالا بودن ابروها دهان نیز به حالت نیمه‌باز باقی بماند.

• تغییر لحن صدا می‌تواند موجب گمراهی شود. شخصی که می‌خواهد دروغ بگوید تلاش می‌کند لحن صدایش را عادی کند تا مخاطب را متقاعد سازد .

• حرکاتی مانند: جویدن ناخن، خاراندن خود و یا مدام لب‌ها را گاز گرفتن می‌تواند نشانه‌ای از فریبکاری باشد.

به این نشانه‌ها حرکات غیرکلامی می‌گویند و اهمیت زیادی در ارزیابی دارند. هنگام مصاحبه استخدامی افراد تلاش می‌کنند احساسات واقعی خود را پنهان و مطابق میل مصاحبه‌کننده رفتار نمایند. در پژوهشی دیگر از دو گروه فارغ‌التحصیل مشابه که متقاضی استخدام بودند خواسته شد در زمان مصاحبه حالتی منفی به خود گرفته و حرکات ناپسند غیرکلامی مانند لم دادن روی صندلی، نگاه نکردن به مصاحبه‌کننده و قیافه‌ای اخمو به خود بگیرند و گروه دوم حرکات مثبت مانند قیافه‌ای بشاش، نگاه به چهره مصاحبه‌کننده و باوقار روی صندلی نشستن انجام دهند. نتیجه مصاحبه نشان داد گروه دوم بیشترین نمره قبولی را به دست آوردند. چون مصاحبه‌گران آنان را افرادی شایسته و باانگیزه تشخیص دادند. بنابراین حرکات غیرکلامی نقش مهمی در ارزیابی دیگران دارد.

تماس چشمی یکی از انواع ارتباطات غیرکلامی است و در ارزیابی دیگران نقش دارد. معمولاً افراد هنگام داشتن احساس منفی مانند احساس گناه یا افسردگی از تماس چشمی پرهیز می‌کنند. تماس چشمی علاوه بر تقویت ارتباط گاهی باعث سوءتفاهم نیز می‌شود مثلاً هنگامی که یکی از همکاران در حال جابجایی بار سنگینی باشد. با نگاه کردن به شما انتظار کمک دارد ولی در حالت عادی خیره شدن به کسی می‌تواند نشانه ابراز نفرت و کینه باشد.



عواملی هستند که می‌توانند عامل تحریف یا گمراهی ادراک شوند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین موانع ادراک می‌پردازیم:

**۱- قالبی اندیشیدن:** یعنی تعلق فرد به یک گروه خاص است. معمولاً با شناختی که از فرد کسب می‌کنیم آن را به گروهش نسبت می‌دهیم. مثلاً اگر در یک دوره آموزشی یکی از همکاران مسن نمره قبولی کسب نکند ممکن است این‌طور فکر کنیم که همه کارکنان مسن توانایی آموزش پذیری ندارند، یا اگر در محیط کار یکی از همکاران جوان از زیر بار مسئولیت کار شانه خالی کند ممکن است فکر کنیم همه کارکنان جوان مسئولیت‌پذیر نیستند. البته همیشه نمی‌توان قالبی اندیشیدن را مردود دانست. بلکه گاهی ساده‌ترین روش ارزیابی افراد است. در مثنوی مولوی در داستان اختلاف کردن در چگونگی شکل فیل در شب تار در این رابطه آمده است:

چند نفر از اهالی هندوستان فیلی را به شهری آوردند تا در معرض فروش یا تماشا مردم قرار دهند. چون شب به آن شهر رسیدند فیل را در طویله‌ای تاریک جا دادند. مردم آن شهر چون در تمام عمرشان فیلی را ندیده بودند نمی‌دانستند که فیل چه شکلی است. بنابراین هوس کردند به تماشای فیل بروند. گروهی در همان شب کنار طویله آمدند و به ترتیب داخل طویله شدند و در تاریکی دستی به فیل کشیده و بیرون آمدند. اولی که دستش به خرطوم فیل رسیده بود وقتی که بیرون آمد از او پرسیدند فیل را چگونه دیدی؟ گفت: مانند ناودان است. دومی که دستش به گوش فیل رسیده بود گفت: مانند بادبزن است. سومی که پای فیل را لمس کرده بود گفت: فیل مانند ستون است چهارمی که دستش به پشت فیل رسیده بود گفت: فیل شبیه تخت است.

آن یکی را کف به خرطوم افتاد	گفت همچون ناو دانستن نهاد
آن یکی را دست برگوشش رسید	آن بر او چون بادبزن شد پدید
آن یکی را کف چو بر پایش بسود	گفت شکل فیل دیدم چون عمود
آن یکی بر پشت او بنهاد دست	گفت خود این فیل چون تختی به دست
همچنین هریک بجزوی چون رسید	فهم آن می‌کرد هر جا می‌تنید
مولانا می‌گوید اگر به هر نفر شمعی می‌دادیم اختلافات ادراکی آنان برطرف می‌شد.	

درک هرکس اگر شمعی بدی

**۲- اثر هاله‌ای:** انسان‌ها بیشتر علاقه‌مندند موضوعاتی را بیان کنند که آرامش و نشاط به همراه داشته باشد و از بیان مسائل ملال‌آور بشدت پرهیز می‌کنند. در مطالعات دویت دیوبورن و هربرت سایمون از بیست نفر مدیر خواسته شد مشکلات مختلف سازمان را بررسی و عمده‌ترین آن را مشخص نمایند.

مدیران پس از بررسی موضوع‌هایی را به‌عنوان مهم‌ترین مشکل نام بردند که با وظایف مدیریتی آنان همخوانی داشت. مثلاً شش نفر از مدیران بخش تولید پنج نفرشان مشکلات تولیدی را به‌عنوان مهم‌ترین مشکل قلمداد کردند. در این روش مدیران از دیدگاه شغلی به مشکلات نگاه می‌کردند.

در هر آن کاری که میلت است بدان  
قدرت خود را همی بینی عیان  
(مولانا)

مانع هاله‌ای هنگامی رخ می‌دهد که ما تحت تاثیر ویژگی‌هایی مانند هوش، ادب، وضع ظاهری قرار می‌گیریم. اثر هاله‌ای می‌گوید چرا کارمندی که مورد توجه رئیسش نمی‌باشد اکثر کارهایش نیز مقبول واقع نمی‌شود و بالعکس کارمندی که مورد توجه مافوقش است هیچ‌گاه در چشمش کم‌کار جلوه نمی‌کند. معلمی که می‌خواهد میزان مشارکت دانش‌آموزان را ارزیابی کند بیشترین امتیاز را به کسی می‌دهد که در کلاس نسبت به دیگران بیشتر مشارکت می‌کند. لذا ملاک قضاوت میزان مشارکت بود، یا افرادی که روز یکشنبه مرتب به کلیسا می‌روند از نظر دیگران انسان‌هایی پاک و مومن شناخته می‌شوند.



یکی از پژوهشگران این حوزه دو گروه دانش‌آموز را انتخاب کرد و ویژگی‌های شخصیتی یک نفر را برای هر دو گروه به‌صورت جداگانه تشریح نمود. پژوهشگر به گروه اول گفت شخص مورد نظر بسیار باهوش، کوشا، خونگرم، متخصص، محاسبه‌گر، محتاط و عمل‌گرا است. در حالیکه به گروه دوم علاوه بر ویژگی‌های فوق بجای صفت خونگرم عنوان نمود که آن فرد بسیار خونسرد است. زمانیکه از دانش‌آموزان خواست با دیدن آن شخص در مورد سایر صفاتش مانند: قابل‌اعتماد بودن، سخاوتمندی و شادابی نظر بدهند اظهارنظرها متفاوت بود.

این پژوهشگر نتیجه گرفت که ویژگی غالب این آزمون خونگرمی و خونسردی است و می‌تواند سایر ویژگی‌های را تحت تاثیر قرار دهد. در سازمان نیز ویژگی‌های غالب می‌تواند زمینه ارتقاء کارکنان را فراهم سازد. در روابط اجتماعی گاهی یک ویژگی خاص می‌تواند ملاک قضاوت قرار گیرد.

**۳- فرافکنی:** یعنی فرد تمایل دارد صفات ناپسندش را کتمان و به دیگری نسبت دهد. در مطالعه از افرادی که بی‌نظم، کله‌شق و نق‌زن بودند، سوال شد آیا این صفات را در اطرافیان خود می‌بینند یا خیر؟ آزمایش نشان داد این افراد وجود این صفات را انکار می‌کردند، لاجرم آن را در دیگران می‌دیدند. در سازمان مدیری که قابل‌اعتماد کارکنان نیست همیشه زیردستان خود را به این صفت متهم می‌کرد به عبارتی کافر همه را به کیش خود پندارد.



به‌طورکلی ادراک نقش بسزایی در تعاملات سازمانی دارد. اگر موانع این موضوع را به‌خوبی درک کنیم، در ارتباط با سایر همکاران کمتر دچار چالش می‌شویم، ولی در غیر این صورت ممکن است تعاملات ماتحت تاثیر عدم درک درست قرار گیرد.

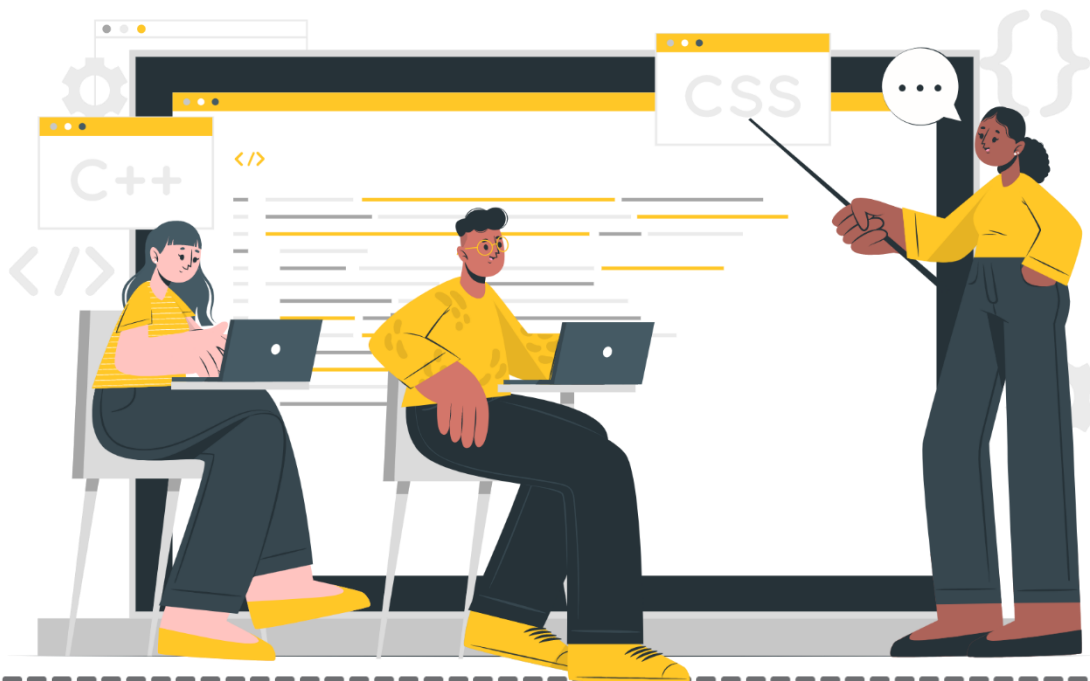


## پیاده‌سازی مدیریت دانش

### آموزش؛ یکی از سخت‌ترین مهارت‌های کلیدی مدیریت دانش

باتوجه به الزاماتی که در استانداردها آمده و برنامه‌ریزی‌های تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است، در سال‌های اخیر فعالیت‌های مدیریت دانش به طرز شگفت‌انگیزی حرفه‌ای و بدیع شده‌اند. بسیاری از مهارت‌های مدیریت دانش در مورد مسائلی مانند حل خلاقانه مسئله، ایجاد ارتباط و اعتماد بین کارکنان دانشی است و کتاب و راهنمای گام‌به‌گامی نیز برای این موضوع وجود ندارد.

در نظرسنجی از متخصصان مدیریت دانش در مورد مهارت‌هایی که تیم‌هایشان باید توسعه دهند، تمایل آن‌ها به استفاده از روش‌های ملموسی مانند مدیریت تغییر، تجزیه و تحلیل و تفکر طراحی مشهود است.



با بررسی برنامه‌های موفق مدیریت دانش در دنیا را متوجه می‌شویم که نگرش افراد به مدیریت دانش باعث موفقیت آن‌ها شده است، نه تخصص خاصی که در پیاده‌سازی یک تکنیک مدیریت دانش داشته‌اند. مدیریت دانش حرفه‌ای و موثر ویژگی‌های خاصی را ارائه می‌دهد که اگرچه به راحتی قابل انتقال نیست اما فراگیری آن بسیار مهم و حائز اهمیت است. روش‌های مرسوم تنها می‌تواند این ویژگی‌ها را تقویت کرده و استحکام ببخشد، اما نمی‌تواند کمبود مهارت‌های اصلی و طرز فکر اشتباه را جبران کند.

در ادامه این مطلب ۳ ویژگی برای ایجاد تیم مدیریت دانش ارائه شده است. سازمان‌ها برای بهبود اقدامات مدیریت دانش خود باید به دنبال تقویت آن بوده و آن‌ها را پرورش دهند.

### ۱- کنجکاو و همدلی

در سال‌های اخیر توجه زیادی به تفکر طراحی در دنیا شده است. تفکر طراحی یک رویکرد انسان‌محور برای حل مسائل است که به تیم‌ها کمک می‌کند سوالات بهتری بپرسند و راه‌حل‌های قانع‌کننده‌تری ابداع کنند. این روش شامل تکنیک‌های مفیدی برای نوآوری و نمونه‌سازی است که با بررسی نیازهای نهایی کاربران و بررسی مشکلات از دیدگاه آن‌ها شروع می‌شود.

تیم‌های مدیریت دانش می‌توانند از این رویکرد به صورت ارگانیک و یا به عنوان بخشی از اقدامات اجرایی خود بهره ببرند. مدیریت دانش به فعالیت‌های داوطلبانه نیاز دارد، بنابراین کارکنان تنها در صورتی از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش استفاده می‌کنند که ارزش واقعی آن را درک کنند. بهترین تیم‌های مدیریت دانش در مورد نقاط ضعف کارکنان خود و چگونگی کاهش و رفع آن‌ها با روش‌های جذاب و ملموس تلاش می‌کنند.

متخصصان مدیریت دانش از روش‌های زیادی برای حل مسئله استفاده می‌کنند، اما این فرآیند زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که افراد درگیر با موضوع، واقعاً به حل مسائل و کمک به سایر همکاران علاقه‌مند باشند. اعضای تیم مدیریت دانش باید در مورد حوزه کسب‌وکاری که دانش آن را مدیریت می‌کنند، کنجکاو باشند و به نحوه تعامل دانشکاران توجه کنند؛ در غیر این صورت تصور بدی از راه‌حل‌هایی که مدیریت دانش ارائه می‌دهد ایجاد شده و استفاده درستی از آن نمی‌شود. در ادامه چند نمونه موردی از شرکت‌های موفق در پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شده است:

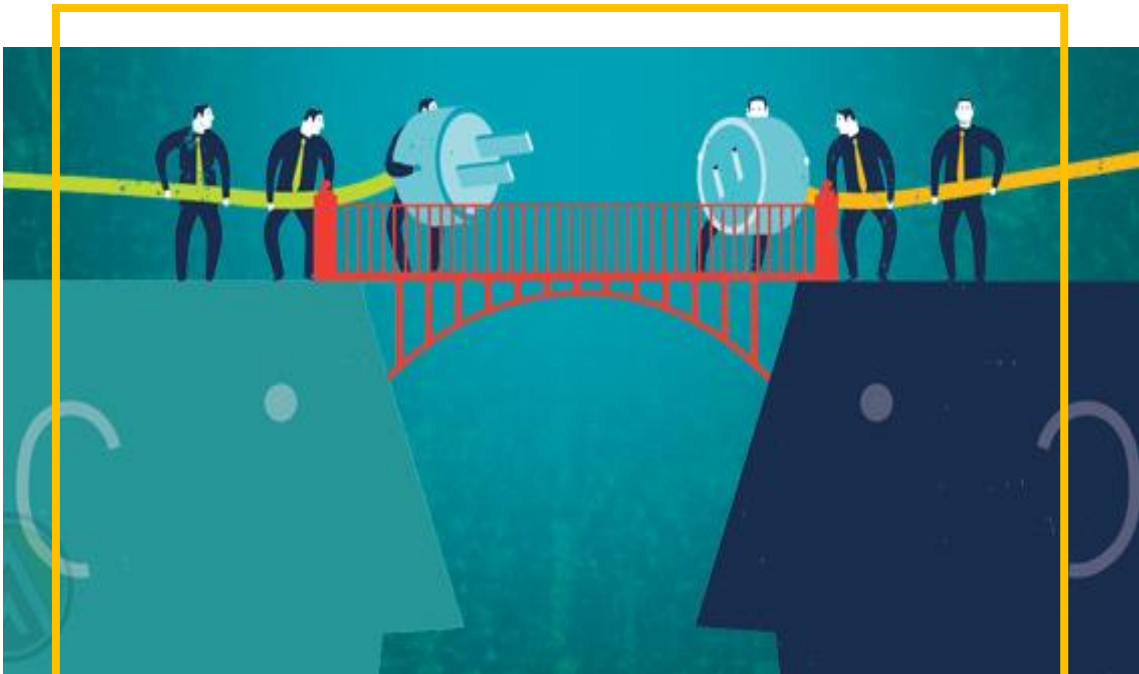
Jones Lange LaSalle یک شرکت پیشرو در املاک و مستغلات و سرمایه‌گذاری است. این شرکت متوجه شد که تیم مدیریت دانش سازمان به طور موثر با مخاطب هدف خود که ۶۰۰ نفر بودند ارتباط برقرار نمی‌کند، به همین دلیل شروع به آزمایش تفکر طراحی و طراحی خدمات کرد.

مصاحبه عمیق با ذینفعان به تیم مدیریت دانش اجازه داد تا شکایات رایج را شناسایی کنند و مسیرهای آموزشی و هماهنگی با نحوه کار و تعامل کارکنان را ایجاد کنند.

## ۲- پل دیجیتال

در گذشته تیم‌های مدیریت دانش بیشتر نقش پشتیبانی مدیریت اسناد را برعهده داشتند ولی در سال‌های اخیر نقش آن‌ها به مشاوران داخلی و شرکای استراتژیک سازمان تغییر پیدا کرده است. در این شرکت کارکنان مدیریت دانش با ذی‌نفعان کسب‌وکار همکاری می‌کنند تا نیازهای دانشی آنان را درک کرده و با پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب از آن برای رفع نیازهای دانشی سازمان استفاده کنند. علاوه بر کنجاوی و همدلی که در بالا توضیح داده شد، این کار به مهارتی نیاز دارد که من به آن پل دیجیتالی می‌گویم.

متخصصان مدیریت دانش نیازی به متخصص بودن در حوزه‌های فناوری اطلاعات یا حوزه‌های پشتیبانی از کسب‌وکار ندارند، اما باید درمورد هریک از آن‌ها اطلاعات کافی داشته باشند تا بتوانند نیازهای کسب‌وکار را برطرف کنند و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود را با هریک از این موارد تطبیق دهند. پل‌سازی دیجیتال Digital Bridging به ترکیبی از گوش دادن فعال، حل مسئله استراتژیک، سواد دیجیتال، متقاعدسازی و میانجی‌گری نیاز دارد. فناوری اطلاعات عرضه (سیستم‌ها و قابلیت‌ها) و تقاضا (نیازهای دانش) را کنترل می‌کند. بدین ترتیب مدیریت دانش باید شکاف‌های دانشی را پر کرده و به عرضه و تقاضا کمک کند که با همدیگر همسو شوند.



تیم مدیریت دانش Grant Thornton در پل‌سازی دیجیتال بسیار ماهر است. این تیم رویکرد خود را برای توسعه راه‌حل‌های جدید مدیریت دانش «تولیدکننده» و راه‌حل‌های حاصل را «محصولات دانش» می‌نامد. برای توضیح این مفهوم، داگ کالیش، رئیس دپارتمان مدیریت دانش، محیط پلتفرم مدیریت دانش را با یک گوشی هوشمند مقایسه می‌کند. پلت‌فرم مدیریت دانش حکم سیستم عامل و دانش جمعی سازمان، حکم داده‌های تلفن را دارد. محصولات مدیریت دانش نیز برنامه‌هایی هستند که نیازهای خاص کاربر مانند شناسایی محتوا و همکاری را برطرف می‌کنند.



تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش باید یک مشکل کسب‌وکار را مدیریت کنند و تجربه کاربر نهایی را به نحوی بهبود بخشد. قبل از توسعه یک محصول دانشی، تیم مدیریت دانش گرانث تورنتون در مورد محصول دانشی مورد نظر تحقیق می‌کند که آیا این محصول می‌تواند نیازهای ملموس دانشی کاربر را برآورده کند یا خیر. تیم مدیریت دانش در این شرکت با تمرکز بر این موضوع، به دنبال فهم این موضوع است که چگونه فناوری می‌تواند به بهترین شکل از کسب‌وکار حمایت کند. این تیم از روش چابک برای جمع‌آوری بازخوردها و اطمینان از اینکه راه‌حل‌های به‌دست‌آمده واقعاً نیازهای کاربر نهایی را برآورده می‌کنند، استفاده می‌کند.

### ۳- استعداد تغییر

تیم‌های مدیریت دانش خوب با مدیریت تغییر رسمی آشنا هستند. به‌خصوص اگر سازمان به مدل تغییر خاصی مانند آدکار پایبند باشد. اما رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت تغییر عمیق‌تر از پیروی از یک فرآیند معمولی است. تیم‌های مدیریت دانش زمانی پیشرفت می‌کنند که نه‌تنها تغییر را بپذیرند، بلکه از آن به‌عنوان وسیله‌ای برای پیشبرد کار خود استفاده کنند. این دیدگاه به شرکت Mers کمک می‌کند تا از تغییر حمایت کنند و آن را به شیوه‌ای قانع‌کننده انجام دهد.

بهترین متخصصان مدیریت دانش برای بررسی وضعیت دانشی موجود به شکل مداوم فرایندها و کارکنان دانشی خود را تحلیل می‌کنند. متخصصان به‌طور مداوم استراتژی‌ها، ابزارها و رویکرد مدیریت دانش را بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند که با چشم‌انداز کسب‌وکار هم‌راستا هستند. آن‌ها همچنین داوطلب انجام فرایندهای مدیریت دانش نیز هستند. این تغییر زمانی محقق می‌شود که با حس مربیگری ترکیب شود و کسانی که درمورد آن تردید دارند نیز به انجام آن ترغیب شوند.

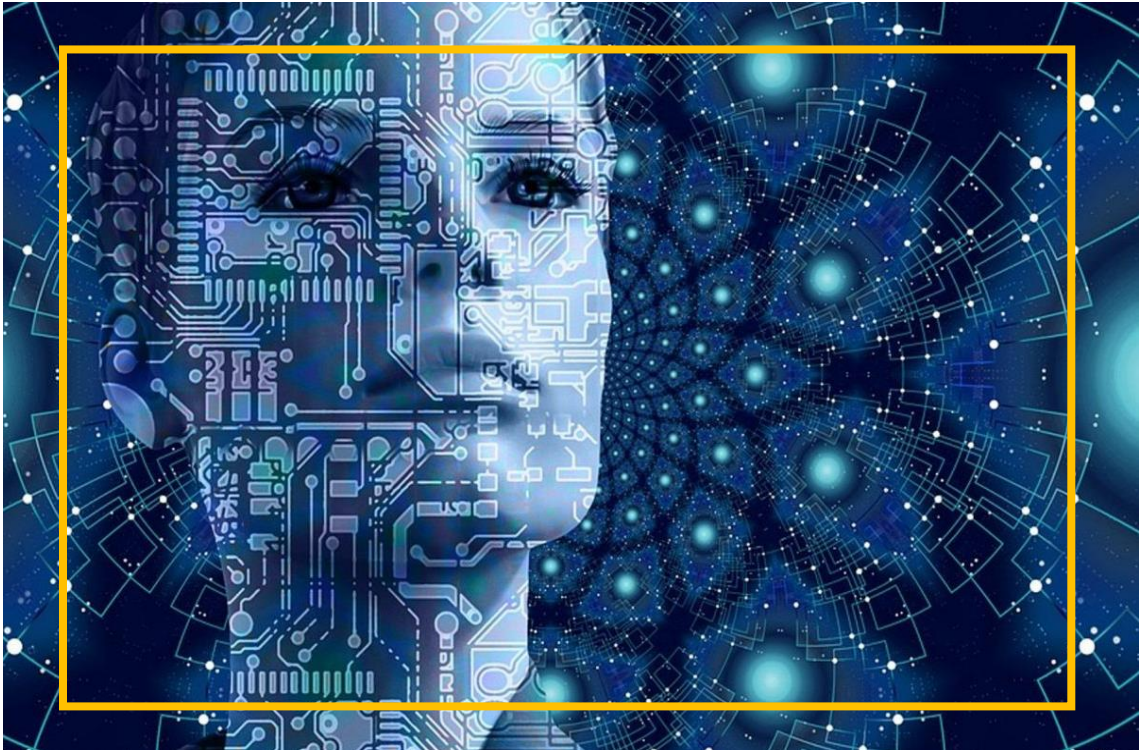
ناو نیروی دریایی ایالات متحده تیم یک CT1، که از نگهداری و در دسترس بودن ناو هواپیمابر پشتیبانی می‌کند، مدیریت دانش را به‌عنوان بخشی از برنامه مدیریت تغییر خود در نظر گرفته است. قدمت برنامه مدیریت دانش در این بخش از ارتش ایالات متحده آمریکا به اواخر دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد. این برنامه در سال ۲۰۱۶ به‌روزرسانی شده تا با تمرکز بر اشتراک‌گذاری دانش پروژه، نیازهای ذی‌نفعان را به شکل بهتری برآورده کند. در مهاجرت نیروی دریایی به بستر نرم‌افزاری مایکروسافت ۳۶۵، تیم مدیریت دانش در خط مقدم قرار داشت. اعضای تیم همچنین خود را به‌عنوان پذیرنده اولیه و کاربر فوق‌العاده این سیستم معرفی کردند. کلی سادرز، مدیر برنامه Carrier Team One گفت: «ما یکی از اولین کسانی بودیم که واقعاً این پلتفرم را پذیرفتیم، و کارکنان در سراسر CT1 برای کمک به ما مراجعه می‌کردند.»



## رویکردهای نوین مدیریت دانش

# هوش مصنوعی چیست و چگونه به مدیریت دانش کمک می‌کند؟

این روزها هوش مصنوعی به یکی از مباحث داغ در حوزه تکنولوژی تبدیل شده است و بسیاری از سازمان‌های طراز اول دنیا به دنبال بهره‌مندی از این رویکرد جدید در بهبود فرایندهای کاری خود هستند. ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا نیز در حال توسعه راهکارهای نرم‌افزاری خود با استفاده از این پدیده‌ی جذاب جهانی هستیم. به همین دلیل قصد دارم در این مطلب مروری کوتاه بر این موضوع داشته باشم.



## هوش مصنوعی چیست و چگونه به سازمان‌ها کمک می‌کند؟

پیشینه هوش مصنوعی یا (Artificial Intelligence) به برگزاری یک کنفرانس در دانشگاه دارتموث در سال ۱۹۵۶ بازمی‌گردد. در این کنفرانس، تعریفی برای هوش مصنوعی ارائه شد. «هوش مصنوعی، دانش و فناوری‌ای است که برای ساخت و طراحی سامانه‌های هوشمند با استفاده از الگوریتم‌های ریاضی، آماری و محاسباتی ایجاد شده است که قادر به فهم و ارزیابی محیط، تصمیم‌گیری در مواجهه با مشکلات و ارائه پاسخ در سریع‌ترین زمان ممکن است»

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، هوش مصنوعی به‌عنوان یک حوزه پژوهشی موردتوجه قرار گرفت و پس‌از آن، تحقیقاتی در زمینه هوش مصنوعی آغاز شد. در سال‌های ۱۹۸۰، با پیشرفت رایانه‌ها و روش‌های یادگیری ماشین، این حوزه به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تحقیقاتی در علوم کامپیوتر تبدیل شد. در سال‌های اخیر، با پیشرفت تکنولوژی و افزایش قدرت پردازشی رایانه‌ها، هوش مصنوعی به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های صنعتی در حوزه‌هایی از جمله تجارت، حمل‌ونقل، پزشکی، رباتیک و خدمات اینترنتی تبدیل شده است.

درواقع، هوش مصنوعی به کامپیوترها و سیستم‌هایی اشاره دارد که قادر به انجام کارهایی هستند که معمولاً نیاز به هوش و یا تفکر انسانی دارند، مانند تصمیم‌گیری، تشخیص الگو، شناسایی تصاویر و متن، ترجمه زبان‌های مختلف، تعامل با انسان و بسیاری دیگر.

برای ایجاد هوش مصنوعی، به دو رویکرد مختلف می‌توان روی آورد. رویکرد کلاسیک و رویکرد یادگیری عمیق. در رویکرد کلاسیک، الگوریتم‌های AI به صورت دستی توسط انسان برنامه‌ریزی می‌شوند، در حالی که در رویکرد یادگیری عمیق، کامپیوترها قادر به یادگیری براساس داده‌های ورودی و ارائه خروجی هوشمند هستند.

### برخی از مهم‌ترین کارکردهای هوش مصنوعی؟

هوش مصنوعی به سازمان‌ها در بسیاری از زمینه‌ها کمک می‌کند، مواردی که در ادامه به آن اشاره می‌شود برخی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌هاست:

- **بهبود کارایی و افزایش سرعت:** با استفاده از هوش مصنوعی، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای خود را بهبود بخشیدند و کارایی بیشتری در کمترین زمان ممکن داشته باشند.
- **تحلیل داده‌ها:** هوش مصنوعی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهبود در تحلیل داده‌ها و شناسایی الگوها داشته باشند و به اطلاعات ارزشمند دسترسی پیدا کنند.
- **پشتیبانی از تصمیم‌گیری:** با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، سازمان‌ها می‌توانند تصمیم‌گیری‌های بهتری را انجام دهند، از جمله انتخاب بهترین راهبردها برای رشد و توسعه.
- **خدمات مشتریان:** هوش مصنوعی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین خدمات را به مشتریان خود ارائه دهند و به صورت خودکار پاسخگوی سوالات و نیازهای مشتریان شوند.

- **امنیت سایبری:** هوش مصنوعی می‌تواند به سازمان‌ها در پیشگیری از تهدیدات سایبری کمک کند و به شناسایی و جلوگیری از حملات نفوذی و نفوذ سیستمی کمک کند.
- **رباتیک و اتوماسیون:** با استفاده از هوش مصنوعی، سازمان‌ها می‌توانند ربات‌ها و سیستم‌های اتوماسیونی را پیشرفته‌تر کرده و به تولید و خدمات بهتری دست یابند.



### ابزارهای اصلی هوش مصنوعی چیست؟

- ابزارهای هوش مصنوعی شامل چندین فناوری مختلف می‌شوند که هرکدام از آن‌ها در کاربردهای مختلفی مؤثر هستند. هر سازمانی باید متناسب با نیازمندی‌های خود از ابزار متناسب استفاده کند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین ابزارهای هوش مصنوعی اشاره شده است:
- **شبکه‌های عصبی:** شبکه‌های عصبی به دنبال شبیه‌سازی ساختار مغز و عصبی انسان هستند و برای تشخیص الگو و پردازش تصاویر، متن و صداها استفاده می‌شوند.
  - **الگوریتم‌های یادگیری عمیق:** این الگوریتم‌ها برای تشخیص الگو و پردازش تصاویر، متن و صداها استفاده می‌شوند و توسعه آن‌ها در سال‌های اخیر، به بهبود چشمگیری در کارایی هوش مصنوعی منجر شده است.
  - **الگوریتم‌های درخت تصمیم:** این الگوریتم‌ها برای تحلیل و بررسی داده‌ها، کلاس‌بندی و پیش‌بینی به کار می‌روند.
  - **سیستم‌های اتوماسیونی:** ربات‌ها و سیستم‌های اتوماسیونی مبتنی بر هوش مصنوعی، به صورت خودکار عملیات تولید، پردازش، حمل‌ونقل، پاسخ به سوالات مشتریان و غیره را انجام می‌دهند.



**سیستم‌های پردازش زبان طبیعی:** این سیستم‌ها برای تشخیص و پردازش زبان‌های طبیعی از جمله ایجاد ترجمه خودکار، پاسخ به سوالات مشتریان و پردازش اطلاعات به کار می‌روند.

**ابزارهای تحلیل داده:** این ابزارها برای جمع‌آوری، تحلیل، پردازش و نمایش داده‌های کسب‌وکار به کار می‌روند. این ابزارها شامل دسته‌بندی، خوشه‌بندی، تحلیل عاملی، تحلیل توصیفی، تحلیل پیش‌بینی، مدل‌سازی و غیره است. این ابزارها معمولاً با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی مختلف مانند شبکه‌های عصبی و درخت تصمیم، داده‌های کسب‌وکار را تحلیل می‌کنند و اطلاعات مفیدی را استخراج می‌کنند که به کاربران کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهند.

### چگونه هوش مصنوعی به مدیریت دانش کمک می‌کند؟

در چند سال اخیر همواره ابزارهای هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از روندهای مدیریت دانش مطرح شده است و بسیاری از شرکت‌های پیشرو دنیا در حوزه مدیریت دانش رویکردهای هوش مصنوعی در پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش خود بهره برده‌اند. در ادامه برخی از مهم‌ترین کارکردهای هوش مصنوعی در مدیریت دانش مطرح شده است:

- **جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها:** هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها در جمع‌آوری و مدیریت داده‌هایشان کمک کند. برای مثال، ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند به صورت خودکار اطلاعات مرتبط با مشتریان، تولید و فروش محصولات و سایر اطلاعات مرتبط با عملکرد سازمان را جمع‌آوری کنند و در پایگاه داده سازمان ذخیره کنند.
- **پردازش داده‌ها:** پردازش داده‌ها با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها در تحلیل داده‌های خود کمک کند. برای مثال، با استفاده از تحلیل‌های هوش مصنوعی می‌توان به بررسی عملکرد محصولات، تشخیص الگوهای رفتار مشتریان، تحلیل رقابت‌ها و بسیاری از فعالیت‌های دیگر پرداخت.
- **ساختاردهی:** هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها در ساختاردهی کمک کند. برای مثال، با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توان به شناسایی دانش مهم در سازمان و تشخیص ترکیب‌های مختلف از آن‌ها کمک کرد و سپس در پایگاه دانش سازمان ذخیره کرد.
- **یادگیری ماشینی:** یادگیری ماشینی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را بهبود دهند. با استفاده از این تکنولوژی، شرکت‌ها می‌توانند به شناسایی الگوهای جدید در داده و به دست آوردن دانش جدید بپردازند. برای مثال، می‌توان با استفاده از یادگیری ماشینی، مدل‌های پیش‌بینی عملکرد محصولات، مدل‌های تحلیل ریسک، مدل‌های پیش‌بینی بازدهی سرمایه‌گذاری و... را ساخت.

○ **ارائه پیشنهادهای بهینه:** با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، می‌توان به شرکت‌ها پیشنهادهای بهینه برای بهبود عملکرد و کسب‌وکارشان ارائه داد. برای مثال، الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توانند به شرکت‌ها پیشنهادهایی در مورد بهبود روش‌های بازاریابی، بهبود عملکرد شبکه‌های عرضه، بهبود کیفیت محصولات و غیره ارائه کنند.

### هوش مصنوعی و نرم‌افزارهای سازمانی

نرم‌افزارهای سازمانی مبتنی بر هوش مصنوعی، ابزارهایی هستند که با استفاده از الگوریتم‌ها و فنون هوش مصنوعی، به کاربران کمک می‌کنند تا اطلاعات، دانش و تجربیات خود را بهبود دهند و با دیگران به اشتراک بگذارند. در زیر، به برخی از این نرم‌افزارها اشاره می‌شود:

**نرم‌افزارهای پایگاه دانش:** این نرم‌افزارها، به کاربران کمک می‌کنند تا دانش و اطلاعات خود را در قالب پایگاه داده‌ای مرتب‌شده و قابل جستجو سازمان‌دهی کنند. این نرم‌افزارها با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، به کاربران کمک می‌کنند تا پاسخ‌های بهتر و دقیق‌تری برای سوالات کاربران خود ارائه دهند.



**نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات مشتری:** این نرم‌افزارها، با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، اطلاعات و تجربیات مشتریان را در قالب پایگاه داده‌ای جمع‌آوری می‌کنند و با تحلیل این اطلاعات، به کاربران کمک می‌کنند تا رفتار مشتریان خود را بهتر بفهمند و راهکارهای بهتری برای رشد کسب‌وکار خود پیدا کنند.

**نرم افزارهای تحلیل داده:** این نرم افزارها با استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی، داده های سازمان را جمع آوری و تحلیل می کنند. با استفاده از این نرم افزارها، کاربران می توانند الگوهای موجود در داده ها را شناسایی کرده و پیش بینی های دقیقی برای آینده ارائه دهند.

**نرم افزارهای مدیریت آموزشی:** این نرم افزارها، به مدارس و دانشگاه ها کمک می کنند تا دانش و تجربیات خود را به روشی سازمان دهی کنند که به دانش آموزان کمک کند تا در بهترین شکل ممکن یاد بگیرند. با استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی، این نرم افزارها به مدیران کمک می کنند تا میزان پیشرفت دانش آموزان را بهتر بفهمند و راهکارهایی برای بهبود آن ها ارائه دهند.

**نرم افزارهای مدیریت پروژه:** این نرم افزارها با استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی، به مدیران پروژه کمک می کنند تا پیش بینی های دقیقی برای زمان بندی و هزینه های پروژه ارائه دهند. با استفاده از این نرم افزارها، مدیران می توانند پروژه های خود را بهتر برنامه ریزی کرده و به موفقیت آن ها نزدیک تر شوند.

### جمع بندی

به طور کلی، هوش مصنوعی به سازمان ها در بهبود عملکرد، افزایش تولیدی، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت، بهبود تجربه مشتری و کسب و کارهای خلاقانه و نوآورانه کمک می کند. همچنین، هوش مصنوعی می تواند در بهبود فرآیندهای تصمیم گیری سازمان ها نقش مهمی بازی کند، زیرا با بهره گیری از داده ها و اطلاعات ارزشمند، تصمیم گیری های بهتری اتخاذ می شود که می تواند در بهبود سرعت و کیفیت تصمیم گیری و پیش بینی نتایج کمک کند. به طور کلی، هوش مصنوعی به سازمان ها در بهبود رقابت پذیری، بهبود نتایج مالی و افزایش ارزش افزوده کمک می کند.

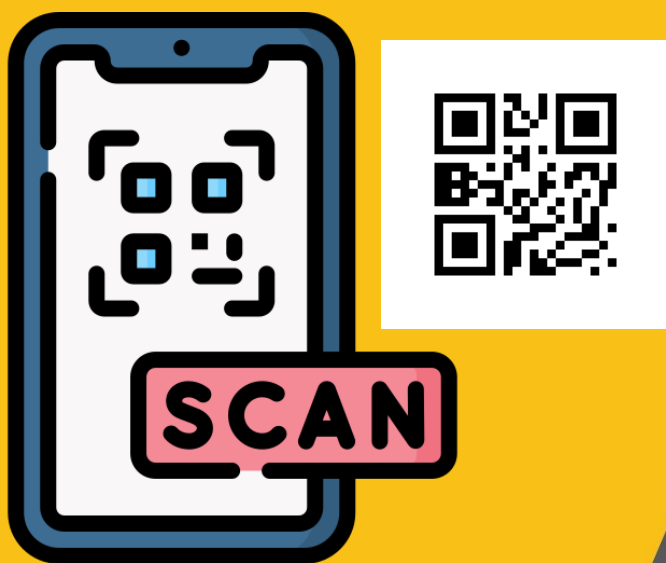
هوش مصنوعی همچنین به شرکت ها در بهبود مدیریت و پشتیبانی از خدمات مشتریان کمک می کند. ابزارهای هوش مصنوعی مانند ربات های چت، با استفاده از الگوریتم های پردازش زبان طبیعی، به شرکت ها در پاسخ به سوالات و درخواست های مشتریان در سریع ترین زمان ممکن کمک می کنند. همچنین، هوش مصنوعی می تواند در بهبود مدیریت موجودی، تخمین تقاضا و برنامه ریزی تولید کمک کند.

در کل، ابزارهای هوش مصنوعی در حال حاضر به عنوان یکی از ابزارهای اساسی در بسیاری از صنایع شناخته شده اند و شرکت ها با بهره گیری از این ابزارها، می توانند عملکردهای خود را بهبود بخشند، کارایی و کیفیت خدمات خود را افزایش دهند و در نتیجه در صنعت خود رقابتی تر شوند.

هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها در مدیریت دانش، بهبود کارایی و بهبود کسب‌وکارشان کمک کند. با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، شرکت‌ها می‌توانند برای بالا بردن توانایی‌های خود، بهینه‌سازی عملکرد خود و افزایش سودآوری، از این تکنولوژی استفاده کنند. استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی، به شرکت‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش و تجربیات خود به بهترین شکل استفاده کنند و بتوانند در مقابل چالش‌ها و رقبای خود بهتر عمل کنند. همچنین، این نرم‌افزارها باعث کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش بهره‌وری می‌شوند.



# مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا



DanaKM.com



DanaKMG



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



۰۲۱-۸۸۱۹۵۱۹۳



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

