



پیوست‌های نظام نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

(دانشگاه‌ها / دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی
کشور و سازمان‌های وابسته)

[Document subtitle]

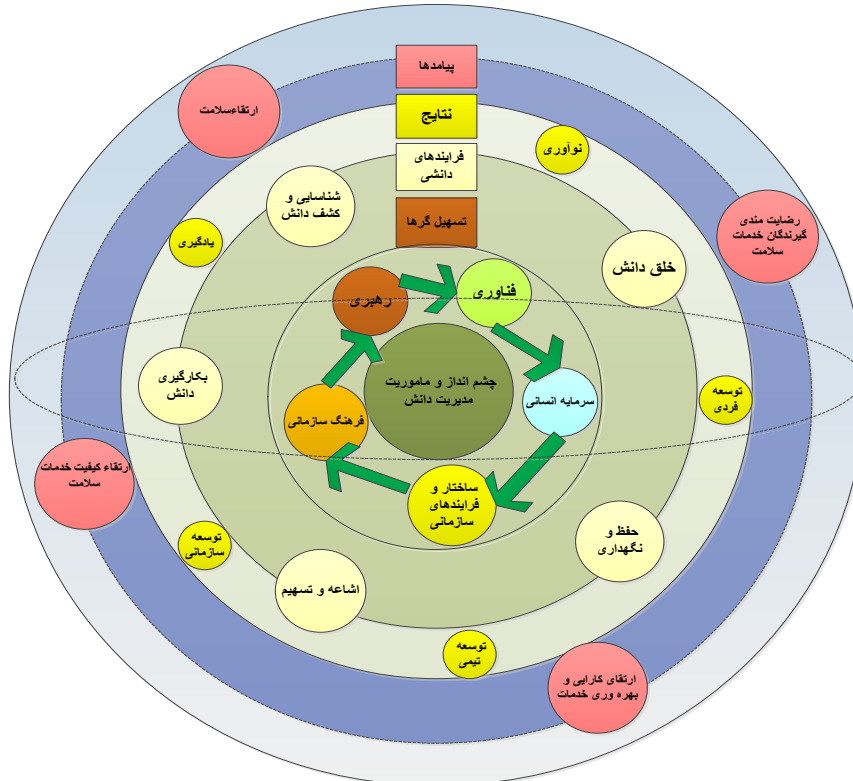
مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری
گروه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
بهار ۱۳۹۹

فهرست مطالب :

- پیوست شماره ۱: مدل مدیریت دانش ۳
- پیوست شماره ۲: دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش ۴
- پیوست شماره ۳: عناوین و سرفصلهای دوره های آموزشی ۵
- پیوست شماره ۴: سند استراتژی مدیریت دانش ۱۱
- پیوست شماره ۵: شناسایی و تهیه درخت کلان حوزههای دانشی ۱۳
- پیوست شماره ۶: عناصر تسهیلگر در مدل مدیریت دانش ۱۴
- پیوست شماره ۷: ابزارها و تکنیکهای مدیریت دانش در حوزه فرایندهای دانشی ۱۷
- پیوست شماره ۸: نرم افزار مدیریت دانش ۴۱
- پیوست شماره ۹: انگیزش و پاداش مدیریت دانش ۴۲

پیوست شماره ۱: مدل مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش طراحی شده برای وزارت بهداشت، از مدل سازمان ملی بهره‌وری الگوبرداری شده و در نهایت براساس اهداف و استراتژی‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بومی‌سازی گردیده است. در ذیل مدل مفهومی و جزئیات آن نشان داده شده است:



- لایه اول (هسته مدل) بیانگر چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش است. در چشم‌انداز، وضعیت آتی که در زمینه مدیریت دانش ترسیم شده و در مأموریت، چگونگی رسیدن به این هدف مشخص می‌گردد.

- تسهیل‌گرهای مدیریت دانش شامل فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری در لایه دوم مدل قرار دارند که بستری مهم برای اجرا و توسعه فرایندهای دانشی هستند. با بهره‌گیری صحیح از این عناصر، روند استقرار مدیریت دانش تسهیل می‌شود.

- در لایه سوم مدل، فرآیندهای دانشی قرار دارند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در گرو اجرا صحیح آنها است. این فرآیندها شامل شناسایی و کشف دانش، خلق دانش، حفظ و نگهداری، اشاعه و تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش هستند.

- نتایج مدیریت دانش شامل نوآوری، یادگیری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی در لایه چهارم مدل قرار دارد.

- در لایه پنجم و نهایی، پیامدهای کسب نتایج قرار دارند. پیامدهای اجرای مدیریت دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شامل ارتقای سطح سلامت، رضایتمندی گیرندگان خدمت، و ارتقای کارایی و بهره‌وری خدمات سلامت می‌باشند.

پیوست شماره ۲۵: دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش

این پیوست در سند مجزایی تحت عنوان " دستورالعمل سنجش بلوغ مدیریت دانش " ارائه شده است.

پیوست شماره ۳: عناوین و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی

به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی و فراهم نمودن زیرساخت‌های مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش، برگزاری دوره‌های آموزشی با عناوین و سرفصل‌های مشخص پیش‌بینی شده است.

ردیف	عناوین دوره‌های آموزشی	گروه هدف
۱	آشنایی با مفاهیم، مبانی، مدل‌ها و ابزارها مدیریت دانش	کارشناسان - مدیران
۲	نظام‌نامه مدیریت دانش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	کارشناسان - مدیران
۳	تکنیک‌های دانش نگاری و شیوه‌های استخراج دانش	کارشناسان - مدیران
۴	سامانه مدیریت دانش	ارزیابان دانشی - ادمین - کاربران
۵	سازمان یادگیرنده	کارشناسان - مدیران
۶	مدیریت دانش پروژه	کارشناسان - مدیران
۷	شیوه ارزیابی دانش	ارزیابان دانشی
۸	مدیریت کارکنان دانشی	مدیران
۹	سنجش بلوغ مدیریت دانش	ممیزان (ارزیابان داخلی و خارجی)
۱۰	فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مدیریت دانش	مدیران
۱۱	برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش و تحلیل شکاف دانشی	مدیران
۱۲	فضاهای تعاملی و انجمن‌های خبرگی در سازمان	کارشناسان - مدیران

اهداف و سرفصل دوره‌های آموزشی:

۱- آشنایی با مفاهیم، مبانی، مدل‌ها و ابزارها مدیریت دانش

اهداف دوره:

- آشنایی با تعریف مدیریت دانش
- آشنایی با مفاهیم پایه مدیریت دانش
- آشنایی با اهداف و کارکردهای مدیریت دانش
- درک اهمیت و ضرورت مدیریت دانش
- آشنایی با مدل‌های مدیریت دانش
- شناخت و کاربرد ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
- به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش

سرفصل دوره:

- بیان کلیات مدیریت دانش در عصر دانش‌محور
- تعریف دانش و مدیریت دانش
- تاریخچه مدیریت دانش
- آشنایی با واژه‌نامه، عبارت‌ها و اصول و قواعد مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش
- جایگاه مدیریت دانش در اسناد بالادستی
- اهمیت مدیریت دانش و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان و کارکنان
- ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش و پیامدهای عدم پیاده‌سازی آن
- کلیات تدوین استراتژی و چشم‌انداز مدیریت دانش
- شناخت هرم داده، اطلاعات، دانش، خرد و هوش تجاری
- مفهوم سازمان دانش‌محور
- انواع دانش و ویژگی‌های دانش
- مدل‌های مدیریت دانش
- ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
- کاربرد ابزارها با مصادیق بهداشتی درمانی در عمل

۲- نظام‌نامه مدیریت دانش

اهداف دوره:

- تسلط بر نظام‌نامه مدیریت دانش و پیوست‌های آن
- کاربست نظام‌نامه در عمل

سرفصل دوره:

- مدل مدیریت دانش وزارت بهداشت
- مفاهیم و تعاریف نظام‌نامه
- ساختار سازمانی و شرح وظایف مندرج در نظام‌نامه
- شرح پیوست‌های نظام‌نامه

۳- تکنیک‌های دانش‌نگاری و شیوه‌های استخراج دانش

اهداف دوره:	سرفصل دوره:
<ul style="list-style-type: none">• آشنایی با شیوه‌های استخراج انواع دانش• آشنایی با اهمیت اجزای دانش و مستندسازی آن	<ul style="list-style-type: none">• مروری بر انواع دانش و ویژگی‌های دانش• مفهوم استخراج دانش• ضرورت استخراج دانش• تکنیک‌های استخراج دانش• موانع استخراج دانش• مستندسازی و نمایش دانش• مراحل استخراج و نمایش دانش به صورت عملی• ویژگی بخش‌های مختلف یک بسته دانشی مناسب

۴- سامانه مدیریت دانش

اهداف دوره:	سرفصل دوره:
<ul style="list-style-type: none">• آشنایی با سامانه مدیریت دانش و فرایندهای اجرایی آن• کسب مهارت ثبت دانش و بارگذاری مستندات در سامانه• تسلط بر سامانه مدیریت دانش و فرایندهای اجرایی آن	<ul style="list-style-type: none">• ثبت نام و ورود به سامانه• ثبت دانش در سامانه• ثبت مستند در سامانه• ارزیابی اولیه دانش• ارزیابی محتوایی دانش• گزارش‌گیری از سامانه

۵- : سازمان یادگیرنده

اهداف دوره:	سرفصل دوره:
<ul style="list-style-type: none">• آشنایی با اهمیت سازمان یادگیرنده در جهان امروز• آشنایی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و ضرورت وجود آنها• مهارت‌های پایش و افزایش یادگیری سازمانی	<ul style="list-style-type: none">• تعریف سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی• ارتباط مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده• قوانین و اصول سازمان یادگیرنده• راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده• موانع ایجاد سازمان یادگیرنده

۶- مدیریت دانش پروژه

اهداف دوره:

- آشنایی با انواع دانش پروژه
- آشنایی با انواع تکنیک‌ها و ابزار مستندسازی پروژه
- آشنایی با فرایندها و روال‌های مستندسازی پروژه
- آشنایی با روش‌های ثبت و مستندسازی بهترین تجارب، درس‌آموخته‌ها و دانش پروژه

سرفصل دوره:

- شناخت اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در پروژه‌ها
- بررسی شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش پروژه در روش‌های سنتی و نوین
- شناخت ارکان و اجزای مدیریت دانش پروژه
- آشنایی با انواع متدولوژی‌های مدیریت دانش پروژه
- فراگیری برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌گیری از پیشرفت پروژه
- ثبت تجربه در پروژه
- فرآیند مستندسازی و انتقال دروس و تجارب پروژه‌ها
- شناخت فرایند مدیریت درس‌آموخته‌ها در سازمان-های پروژه محور

۷- شیوه‌های ارزیابی دانش

اهداف دوره:

- آشنایی کامل با فرایندهای ارزیابی دانش
- آشنایی کامل با ضوابط ارزیابی دانش
- کسب مهارت ارزیابی دانش

سرفصل دوره:

- اهمیت ارزیابی دانش
- تعریف دانش و معیارهای قابل قبول آن
- دانش چه هست و چه نیست؟
- چرخه عمر دانش و یادگیری‌زدایی
- فرایندهای ارزیابی دانش
- معیارهای ارزیابی دانش
- روش‌های ارزیابی دانش

۸- مدیریت کارکنان دانشی

اهداف دوره:

- افزایش اثر بخشی مدیریت کارکنان دانشی
- آشنایی با روش‌های نوین مدیریت کارکنان دانشی

سرفصل دوره:

- ویژگی‌های کارکنان و مدیران دانشی
- نقش‌های مختلف در مدیریت دانش (مدیر دانش، مهندس دانش، ارزیاب دانش)
- سبک‌های نوین مدیریت کارکنان دانشی
- مهارت‌های ایجاد انگیزش در کارکنان دانشی
- مهارت‌های رهبری مورد نیاز برای مدیریت کارکنان دانشی
- روش‌های کاهش سکوت سازمانی
- روش‌های اعتماد سازی در سازمان

۹- سنجش بلوغ مدیریت دانش

اهداف دوره:

- سنجش میزان بلوغ مدیریت دانش
- تبیین نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر بلوغ مدیریت دانش

سرفصل دوره:

- آشنایی با مدل‌های بلوغ مدیریت دانش، سطوح و معیارهای هر مدل
- روش انتخاب بلوغ مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمان
- مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش دولت
- آشنایی با لایه‌های مدل، معیارها، زیر معیارها و سنججه‌های مدل
- روش بررسی و تکمیل مستندات مدیریت دانش سازمانی در سامانه
- روش تدوین نقشه راه مدیریت دانش با بهره‌گیری از خروجی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش

۱۰- فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی مدیریت دانش

اهداف دوره:

- ایجاد نگرش دانشی
- ترویج رفتارهای دانشی

سرفصل دوره:

- تبیین فرایند دانش، رفتار، نگرش در جهت نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان
- تبیین منافع مدیریت دانش در سازمان (با ذکر مصادیق)
- تبیین ارزش‌های سازمانی
- سیستم‌های حمایتی و پاداشی
- منشور اخلاق حرفه‌ای و مدیریت دانش
- پیامدهای احتکار دانشی در سازمان
- موانع نهادینه‌سازی مدیریت دانش

۱۱- برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش و تحلیل شکاف دانشی

اهداف دوره:

- آشنایی با تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش
- آشنایی با انواع استراتژی دانشی

سرفصل دوره:

- مروری بر تعاریف و مثال‌هایی از استراتژی دانش و مدیریت دانش
- مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی مدیریت دانش
- روش انتخاب بهترین مدل تدوین استراتژی مدیریت دانش با توجه به شرایط سازمان
- ضرورت تحلیل و ترمیم شکاف دانشی مبتنی بر استراتژی‌های سازمان
- شناسایی اولویت‌های دانشی
- تبیین مدل تحلیل و ترمیم شکاف دانشی
- دانش‌های حیاتی
- دانش‌های پر ریسک

۱۲- فضاهای تعاملی و انجمن‌های خبرگی در سازمان

اهداف دوره:

آشنایی با انجمن‌های خبرگی و ویژگی‌های آن

سرفصل دوره:

- تعریف انجمن‌های خبرگی
- تفاوت انجمن خبرگی با سایر تیم‌های کاری
- تعریف نقش‌ها و مسولیت‌ها در یک انجمن خبرگی
- انواع انجمن‌های خبرگی
- انجمن‌های خبرگی در سازمان‌های جهانی و مرور نمونه‌های موفق
- چگونگی اجرای انجمن‌های خبرگی
- انجمن‌های خبرگی بستری برای داستان سرایی سازمانی، یادگیری پس از عمل، مربی‌گری و ...

پیوست شماره ۴: سند استراتژی مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین موضوع در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر استراتژی و اهداف کلان سازمان باشد. از طریق فرایند استراتژی‌سازی مدیریت دانش، سازمان در رابطه با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات در خصوص مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود آگاه می‌شود. استراتژی مدیریت دانش مشخص می‌کند هدف از پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟ و این هدف چگونه محقق خواهد شد. تدوین استراتژی مدیریت دانش، شامل گام‌های ذیل می‌باشد:

۱. جمع‌آوری اطلاعات: در این مرحله، ستاد، دانشگاه/دانشکده و موسسه باید وضعیت فعلی خود را مشخص کند. ابزارها و تکنیک‌هایی مانند سنجش بلوغ مدیریت دانش (بند ۷-۱) و ماتریس ۴گانه نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها می‌تواند مفید باشد.

۲. تدوین چشم‌انداز: چشم‌انداز باید مسیر آینده و اهداف میان‌مدت تا بلندمدت را توصیف کند. چشم‌انداز در مورد توصیف ارزش‌ها و اهداف است. در یک بیانیه چشم‌انداز، باید از خود پرسید که در ۱۰ سال آینده می‌خواهیم کجا باشیم؟ چشم‌انداز باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

- بلندپروازانه باشد و آینده‌های دور را ترسیم کند
- واضح و قابل فهم باشد
- الزامات قانونی در آن رعایت شده باشد
- متناسب با ویژگی‌های سازمان باشد
- جهت و هدف سازمان را روشن نماید
- ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید و برانگیزاننده مشارکت همگانی باشد
- کلی‌نگر باشد به طوری که با تغییر شرایط سازگار باشد
- واقع‌گرایانه، قابل دسترسی و اجرایی باشد
- جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا باشد

۳. تدوین مأموریت: تمرکز اصلی بیانیه مأموریت بر روی اهداف اولیه است. بیانیه مأموریت مشخص می‌کند هدف اصلی از پیاده‌سازی مدیریت دانش چه بوده است. بیانیه مأموریت باید سوالات ذیل را جواب دهد:

- - وظیفه اصلی چیست؟
- چگونه آن را انجام می‌دهیم؟
- به خاطر چه افرادی آن را انجام می‌دهیم؟
- با این وظیفه، چه ارزشی ایجاد می‌کنیم؟

پاسخ به این سوالات سبب می‌شود در هر مرحله استراتژی‌هایی انتخاب شوند که در راستای اهداف کلان سازمان باشد. بیانیه مأموریت باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

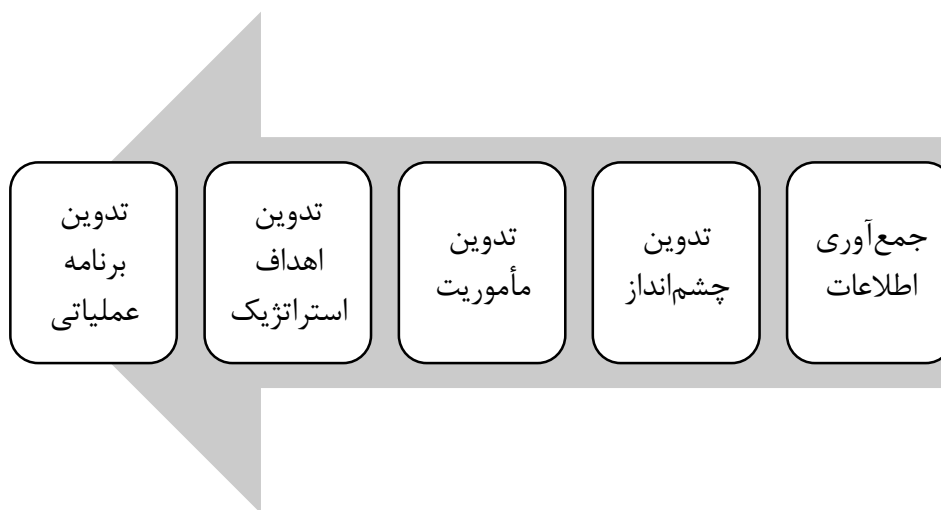
- مدیریت دانش سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- چارچوبی باشد که به وسیله آن بتوان فرایندهای کنونی و آینده مدیریت دانش را ارزیابی کرد.
- به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه کارکنان بتوانند آن را درک نمایند.

۴. تدوین اهداف استراتژیک: در این مرحله مجموعه‌ای از اهداف کلان برای تمامی بخش‌های مدیریت دانش تعیین می‌شود. با توجه به نتایج سنجش بلوغ (بند ۱-۷-)، نقاط ضعف و قوت شناسایی شده را در تعیین اهداف مدنظر قرار گیرد. اهداف تعیین شده باید دارای پنج ویژگی باشند:

- مشخص باشند

- قابل اندازه‌گیری باشند
- دست‌یافتنی باشند
- مرتبط باشند
- زمان‌بندی شده باشند.

۵. **تدوین برنامه عملیاتی:** پس از انتخاب اهداف استراتژیک، باید آنها را به برنامه‌های کوتاه‌مدت دقیق‌تری تبدیل کرد. ان برنامه‌ها می‌بایست شامل فعالیت‌ها و عملیات بخش‌های مختلف باشد.



مراحل تدوین استراتژی مدیریت دانش

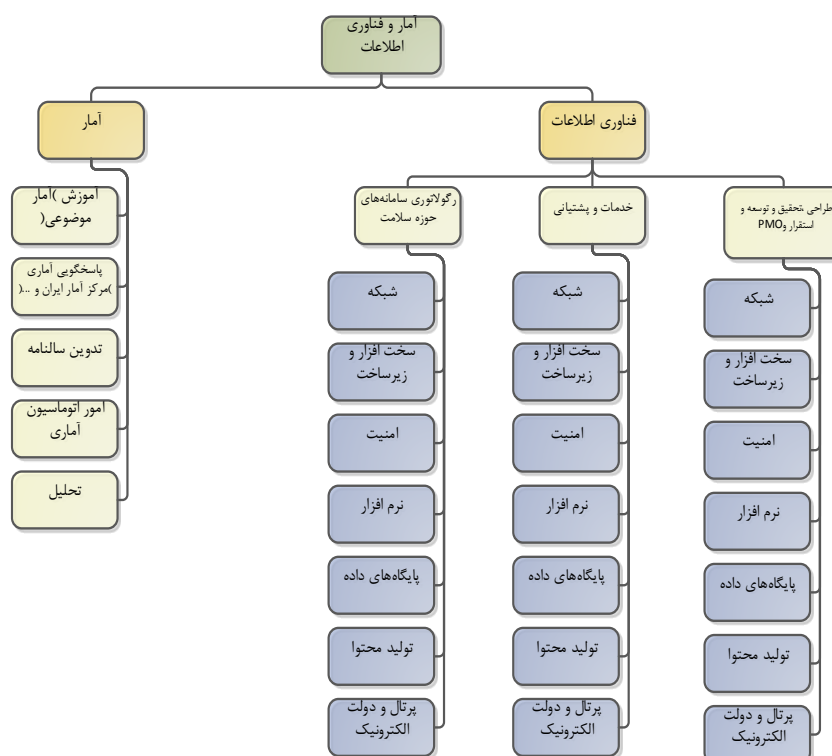
پیوست شماره ۵: شناسایی و تهیه درخت کلان حوزه‌های دانشی

با استفاده از بیانیه مأموریت، سند استراتژی، بررسی چارت سازمانی و برگزاری جلسات خبرگی میان مدیران ارشد و یا سایر شیوه‌های متناسب با شرایط، شناسایی کلان‌حوزه‌های دانشی وزارت با راهبری (محوریت) مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری صورت می‌گیرد.

درخت دانش نموداری است که ساختار دانشی سازمان و ارتباط و وابستگی حوزه‌های دانشی را به صورت چند لایه و تصویری نشان می‌دهد. در واقع با تعیین حوزه‌های دانش، فضایی به منظور طبقه‌بندی دانش‌های آشکار و ضمنی که استخراج و ثبت می‌شوند، در نظر گرفته می‌شود. درخت دانش با استفاده از بررسی اسناد بالا دستی، شناسایی فرایندهای جاری، و برگزاری جلسه با خبرگان در حوزه‌های مختلف ترسیم می‌گردد. از کاربردهای درخت دانش می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

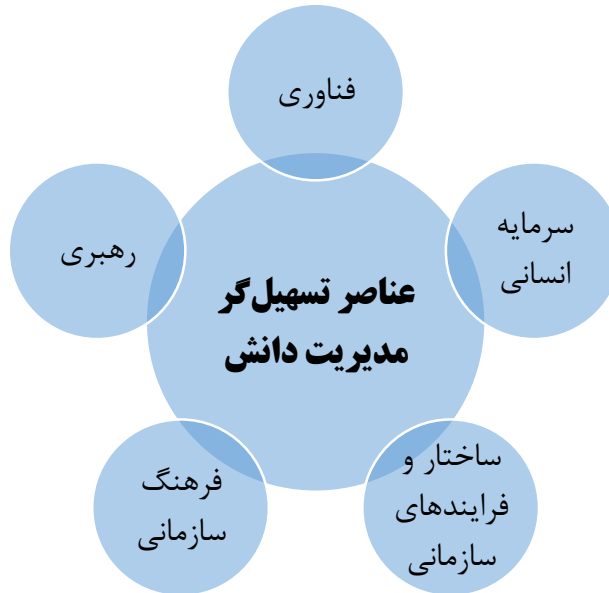
- نگهداری و طبقه‌بندی دانش
- امکان جستجو و بازیابی دانش
- شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشی
- شناسایی خبرگان در حوزه‌های مختلف

به‌عنوان نمونه و جهت آشنایی بیشتر، درخت دانش حوزه آمار و فناوری اطلاعات که با بررسی مأموریت و شرح وظایف آن و طی جلسات کارشناسی با مدیران و کارشناسان آن حوزه طراحی شده است، در ذیل آمده است. در طراحی درخت، زمینه‌های اصلی یک حوزه کاری، شناسایی (شاخه‌های درخت) و بسته به میزان تولید دانش در هر زمینه، تنوع وظایف و میزان تخصصی بودن و اهمیت آن، هر یک از شاخه‌ها به تعدادی زیرشاخه شکسته می‌شوند.



پیوست شماره ۶: عناصر تسهیل‌گر در مدل مدیریت دانش

بر طبق مدل مدیریت دانش، پنج عنصر تسهیل‌گر به‌عنوان بستری برای پیشبرد فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند: فناوری، سرمایه انسانی، ساختار و فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، و رهبری.



پنج عنصر تسهیل‌گر مدیریت دانش

۱. فناوری

استفاده از فناوری و قابلیت‌های آن، به‌عنوان ابزاری مناسب برای ارتباطات، یکی از عناصر تسهیل‌گر مدیریت دانش است که می‌بایست از اولویت ویژه‌ای برخوردار باشد. استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مختلف بر پایه فناوری به فرایندهای ۵گانه دانش کمک کرده و به انجام آنها را تسریع می‌کند. فناوری می‌بایست عملیاتی و برای استفاده آسان باشد تا شبکه‌سازی رخ دهد. استفاده از رایانه و تجهیزات الکترونیکی مرتبط و راه‌اندازی و استفاده بهینه از شبکه‌های داخلی و خارجی در راستای برقراری جریان دانش، یکی از اقدامات مهمی است که بایستی مورد توجه قرار بگیرد. برای استقرار اثر بخش مدیریت دانش نیاز به توسعه و بهینه‌سازی زیرساخت‌های فناوری به شرح ذیل است:

- تأمین کامپیوترهای با کیفیت، متناسب با کمیت کارکنان
- فراهم کردن شبکه داخلی اینترنت و خارجی اینترنت
- تأمین پهنای باند مناسب
- توسعه شبکه‌های ارتباطی نظیر LAN، WAN، VPN، و

۲. سرمایه انسانی

منابع انسانی یا کارکنان استفاده‌کنندگان و در عین حال خالقان دانش هستند. کار ویژه و اصلی مدیریت منابع انسانی، توسعه کارکنان با توجه به استراتژی کسب‌وکار، انتخاب و استخدام افراد، آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد آنها، پاداش دادن به آنها و ایجاد فرهنگ یادگیری است. بر این اساس، مدیریت منابع انسانی تسهیلگر مدیریت دانش است (باید هماهنگی بین مأموریت سازمان، ارزش‌ها و سیاست‌ها را تضمین کند و سازمان را به ایجاد محیطی برای به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش با درک کامل از پیامدهای رقابتی آن هدایت کنند و فرهنگی را تقویت کند که اطلاعات درست را به افراد مناسب در زمان مناسب برساند). لذا شایسته است واحدهای ذیربط اقدامات زیر را در جهت توسعه و ترویج مدیریت دانش در دستور کار خود قرار دهند:

- آموزش، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه مدیریت دانش
- ایجاد جو و فضایی مناسب برای توسعه توان ایده‌پردازی و یادگیری فردی و تیمی کارمندان
- ایجاد انگیزه بیرونی مانند پاداش و مزایا، و انگیزه درونی مانند ارتقاء شخصی، کمک به دیگران، بالا بردن دانش، مهارت و تجربه در بین کارکنان
- تشویق و ترویج روش‌های آموزش و توسعه تعاملی که به انتقال مؤثرتر دانش و تجربه بین کارکنان با سوابق بیشتر و کارکنان جدیدتر منجر شود.

۳. ساختار و فرایندهای سازمانی

زمانی که از ساختار مدیریت دانش بحث می‌شود، منظور معرفی اجزا و عناصر مدیریت دانش در سازمان و ایجاد ستون فقراتی برای مدیریت دانش برای انجام فرایندهای دانش است. ضرورت دسترسی به دانش شخصی هر یک از کارکنان برای سازگاری با نیازهای موجود در محیط پویا بسیار مهم است. لذا باید این مورد با ساختار سازمانی، محیط کاری و سبک مدیریت تطابق یابد. به همین ترتیب، ساختار سازمانی مناسب روحیه تیم را در کار تشویق می‌کند و مبادله ایده‌ها را با درجه پایین‌تر از رسمیت و عدم تمرکز فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد. ساختارهای انعطاف‌پذیر با تسهیل روند ارتباط در تمام سطوح سازمانی، به عدم تمرکز فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند. ساختار سازمانی که توسط تصمیم‌گیری مشارکتی، سهولت جریان اطلاعات و تیم‌های بین‌بخشی عمل می‌کند، به‌طور مثبت به حمایت از اشتراک دانش کمک می‌کند. در این راستا، اقدامات زیر می‌تواند به ظرفیت‌سازی بهتر ساختار سازمانی کمک نماید:

- پیش‌بینی پست‌های سازمانی متناسب با اندازه و حجم فعالیت‌ها برای پیشبرد مأموریت‌های مدیریت دانش (در سطح کارشناس، کارشناس مسئول یا رئیس گروه)
- توسعه فرآیندهای ارزیابی و مدیریت عملکرد که بر توسعه و به اشتراک‌گذاری دانش تمرکز دارد.
- ایجاد و سازماندهی کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها و سمپوزیوم‌های تخصصی که به انتقال دانش فرد به فرد منجر می‌شود.
- کاهش روش‌های رسمی‌سازی و متمرکز در جریان کاری و غیرمتمرکزسازی که منجر به افزایش ایجاد دانش جدید از طریق تعامل اجتماعی بین کارکنان می‌گردد.
- ایجاد ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر (ماتریسی) با کمترین سلسله‌مراتب
- ایجاد شبکه‌های کاری و دانشی مبتنی بر فرایند
- شناسایی و مستندسازی فرایندهای کلیدی در ساختار

۴. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل برای مدیریت دانش موفق است. فرهنگ سازمانی نه تنها مشخص می‌کند کدام دانش ارزشمند است، بلکه تعیین می‌کند کدام دانش به‌منظور برتری پایدار می‌بایست بماند. سازمان می‌بایست فرهنگی را پیاده کند که کارکنان را به خلق

و تسهیم دانش ترغیب کند. ارزش‌های فرهنگ سازمانی (اعتماد، شفافیت، صداقت، همکاری، حرفه‌ای بودن، انعطاف‌پذیری و تعهد) مبنای پیاده‌سازی مدیریت دانش است و باید توسط همه کارکنان و به‌ویژه رهبر تقویت شده و به اشتراک گذاشته شود. برای بسط و توسعه بیشتر فرهنگ مدیریت دانش اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد:

- اجرای دوره‌ای تبلیغات محیطی به‌صورت پوستر، استند، مجله، دفترچه دانشی و... به جهت درک اهمیت مدیریت دانش در فعالیت‌های روزانه
- ثبت دانش‌های استخراج شده به نام صاحب دانش و حفظ مالکیت معنوی و فکری در تمامی فرایندهای مدیریت دانش
- برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌های مدیریت دانش به‌منظور تشویق و تقدیر از کارکنان دانشی
- تخصیص بخشی از اینترانت یا پورتال داخلی سازمان به اطلاع‌رسانی در زمینه آخرین اخبار و دستاوردهای حوزه مدیریت دانش
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی جهت تعامل بین کارکنان از طریق اینترنت و اینترانت و تشویق افراد برای استفاده از آنها
- استفاده از ابزارهای مدیریت فرهنگ سازمانی مانند جشن‌ها و مراسم، جوایز و یادبودها، اسطوره‌ها و داستانواره‌ها، نشریات داخلی و تابلوهای اعلانات برای تقویت ارزش‌های مشترک و اثرگذاری بر مدل‌های ذهنی کارکنان در جهت تشویق فعالیت‌های مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق ایجاد فضاهای باز و شبکه‌سازی (انجمن‌های خبرگی، فضای مجازی و فیزیکی کاری و کافه دانش)، ارزش‌دهی به یادگیری از گذشته، جمع‌آوری بهترین تجارب، بازتاب شیوه‌های مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری تجربه‌های مدیریت دانش، تلاشی پیوسته برای اشتراک دانش بین اعضا).

۵. رهبری

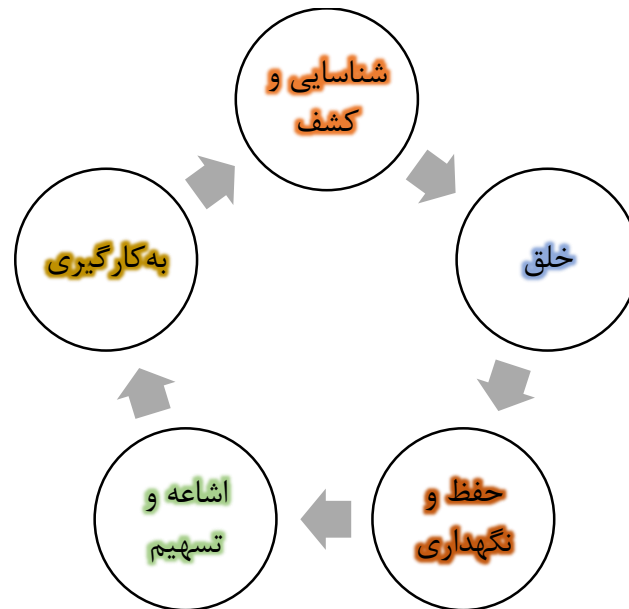
مهم‌ترین عنصر در میان تسهیل‌گران مدیریت دانش، رهبری است. نقش رهبری به‌طور مستقیم با موفقیت مدیریت دانش مرتبط است و توجه به این مهم، اثربخشی پروژه‌های مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. در سازمانی که مدیریت ارشد از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند و در جایی که ساختار سازمانی مناسب وجود دارد، انگیزه‌های لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش را ایجاد کرده است و پروژه مدیریت دانش بخشی از برنامه استراتژیک سازمان است، شانس بیشتری در زمینه پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ایجاد می‌شود. برای تحقق این امر شایسته است رهبران سازمان‌ها، اقدامات زیر را در دستور کار خود قرار دهند:

- تصویب و انطباق استراتژی‌های مدیریت دانش با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان
- پشتیبانی و تأمین منابع اعم از منابع مالی، تجهیزاتی، انسانی و تکنولوژیک برای پیاده‌سازی پروژه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش
- تشویق، حمایت و قدردانی از افرادی که به توسعه فرهنگ تبادل دانش کمک می‌کنند و در مدیریت دانش مشارکت جدی و فعال دارند
- اخذ گزارشات پیشرفت فرایندهای مدیریت دانش
- پایه‌ریزی و الگوسازی یک فرهنگ خاص براساس ارزش‌هایی مانند اعتماد، شفافیت و صداقت برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات به نحوی که گفتار و رفتار شخص رهبر در این زمینه سرآمد و الگو باشد.

پیوست شماره ۷: ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در حوزه

فرایندهای دانشی

پنج فرایند دانشی اصلی بر طبق مدل مدیریت دانش به شرح ذیل هستند:



فرایندهای دانشی ۵ گانه

۱. **شناسایی و کشف دانش:** کارکنان و سازمان تشویق می‌شوند تا در مورد آنچه که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند و دانشی که برای دستیابی به آن نیاز دارند، فکر نمایند. این تفکر باید شامل تجزیه و تحلیل دانش موجود و دانشی که فاقد آن هستند، باشد. این تجزیه و تحلیل، شکاف دانشی نام دارد. این بحث در سطح سازمانی شامل شناسایی نیازهای دانش استراتژیک و در سطح فردی شامل جستجوی روزانه برای دانش و اطلاعات مورد نیاز است. شناسایی دانش موجود برای حمایت از تصمیم‌گیری ضروری است. نیازهای ذینفعان، مراحل و نتایج فرایندهایی که ارزش‌افزوده ایجاد می‌کنند، مرجعی مفید برای شناسایی دانش هستند. به‌منظور تشویق استفاده مجدد از دانش موجود، مرحله شناسایی اغلب باید قبل از خلق دانش جدید، انجام شود. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این مرحله پشتیبانی می‌کنند عبارت‌اند از:

- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- سامانه مدیریت دانش
- فضای همکاری مجازی
- ابزار ارزیابی دانش
- خوشه دانش
- کافه دانش
- نقشه دانش
- مدل بلوغ مدیریت دانش

- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- بهینه‌کاوی و تجارب برتر
- استخراج دانش از خبرگان؛
- مصاحبه حین خروج

۲. **خلق دانش:** راه‌های زیادی برای ایجاد دانش جدید وجود دارد. اغلب به‌عنوان یک نتیجه از تعامل اجتماعی، از طریق آموزش، یادگیری در عمل، حل مسائل مشترک یا طوفان فکری در سطح فردی و تیمی حاصل می‌شود. در سطح اداری یا سازمانی، فرایندهای نوآوری معمولاً با هدف ایجاد دانش جدید برای تولید محصولات و خدمات جدید خلق می‌شوند، این در حالی است که فعالیت‌های بهبود بر فرآیندهای داخلی و رویه‌ها تمرکز می‌کنند. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- طوفان فکری
- کسب آموزه‌ها و ایده‌ها
- مرور یادگیری
- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- سامانه مدیریت دانش
- خوشه دانش
- کافه دانش
- اشتراک ویدئو
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- ارزیابی حین و پس از پروژه

۳. **حفظ و نگهداری دانش:** برای ایجاد دارایی‌های دانش (به‌اصطلاح "سرمایه دانش" و "پایگاه‌های دانش") نیاز است که دانش ثبت و ذخیره گردد. حجم بسیار بزرگی از دانش در مغز افراد ذخیره شده است و اغلب به‌عنوان "دانش ضمنی" باقی می‌ماند. علاوه بر این، دانش را حتی بدون اینکه به‌صراحت توضیح داده شود، می‌توان در رویه‌های تیم یا سازمان ذخیره کرد (به‌عنوان مثال تیم‌های ورزشی موفق این مورد را نشان می‌دهند). تا زمانی که این افراد و تیم‌ها در دسترس سازمان قرار داشته باشند، می‌توان گفت که دانش آنها "حفظ شده" و برای استفاده یا استفاده مجدد در دسترس است.

راه دیگر برای اطمینان از حفظ دانش، نهادینه کردن آن به‌عنوان "سرمایه ساختاری" است؛ به این معنا که در ساختار، فرآیند و فرهنگ سازمان ذخیره شود. ذخیره دانش صریح بستگی به فعالیت‌های پشتیبانی مانند انتخاب، سازماندهی یا دسته‌بندی دانش

و همچنین به روزرسانی و توسعه و غنا بخشیدن به محتوای دانش قدیمی دارد. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مرور یادگیری
- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش
- طبقه‌بندی
- کافه دانش
- اشتراک ویدئو
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- استخراج دانش از خبرگان
- مصاحبه حین خروج
- کارآموزی
- تدریس خبرگان

۴. اشاعه و تسهیم دانش: هدف از این مرحله انتقال دانش به مکان مناسب، در زمان مناسب و باکیفیت مناسب است. این

بدان معنی است که دانش در بستر درستی قرار می‌گیرد (در جایی که ارزش ایجاد می‌شود). اشتراک‌گذاری می‌تواند به طرق مختلف صورت گیرد. دانش می‌تواند در پایگاه داده قرار گیرد و یا از طریق اسناد توزیع شود. این رویکرد به اصطلاح "رویکرد انبار و موجودی دانش" نامیده می‌شود. کارکنان دانش را به این‌گونه در دسترس دیگران قرار می‌دهند تا دیگران بتوانند آن را پیدا کنند (ذخیره دانش به قصد پیدا کردن آن).

اما بیشترین دانش را می‌توان از طریق ایجاد یک تعامل مستقیم از طریق همکاری، برگزاری کارگاه‌ها، مربیگری، کارآموزی و غیره از یک فرد به فرد دیگر منتقل کرد. این رویکرد انتقال دانش به‌طور مستقیم بین افراد "رویکرد جریان" نامیده می‌شود. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مساعدت هم‌تایان
- مرور یادگیری
- مرور پس از عملیات
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- داستان‌سرایی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش

- خوشه دانش
- طبقه‌بندی
- اشتراک ویدئو
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- ارزیابی حین و پس از پروژه
- جانشین‌پروری
- کارآموزی
- تدریس خبرگان

۵. **به‌کارگیری دانش:** دانش‌های زیادی در سازمان وجود دارند که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. در واقع دانش تنها زمانی می‌تواند ارزش ایجاد کند که از آن استفاده شود؛ بنابراین فرایند استفاده از دانش مستقیماً در مورد اطمینان از انجام تمام تلاش‌هایی است که در فرایندهای قبلی مدیریت دانش صرف شده است.

در هنگام استفاده از دانش، برخی از شکاف‌های دانش بیشتر کشف شده و تجربیات تازه‌ای حاصل می‌شود که می‌تواند دانش جدیدی برای سازمان خلق کند؛ بنابراین فرایندهای دانش باید با شناسایی و ایجاد دانش بیشتر به‌منظور تبدیل شدن به یک فرایند مدیریت دانش یکپارچه، ادامه یابد. ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش که از این فرایند پشتیبانی می‌کنند، عبارت‌اند از:

- مساعدت هم‌تایان
- نقشه خبرگان
- انجمن خبرگی
- فضای همکاری مجازی
- فضای همکاری فیزیکی
- کتابخانه اسناد
- سامانه مدیریت دانش
- خوشه دانش
- طبقه‌بندی
- کافه دانش
- برنامه شایستگی دانشکاران
- استاد و شاگردی
- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش
- بهینه‌کاو و تجارب برتر
- جانشین‌پروری
- کارآموزی

ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش به‌صورت فزاینده‌ای در حال رشد و توسعه هستند که در این پیوست به مهم‌ترین و پرکاربردترین آنها اشاره شده‌است. سازمان‌ها مجاز هستند با توجه به نیاز و شرایط موجود از سایر ابزار و تکنیک‌های موجود استفاده نمایند.

جدول ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش به تفکیک فرایندهای دانش

ردیف	ابزار و تکنیک‌های مدیریت دانش	فرایندهای اصلی دانش			
		شناسایی	خلق	نگهداری	تسهیم
۱	طوفان فکری				
۲	کسب آموزه‌ها و ایده‌ها				
۳	مساعدت همتایان				
۴	مرور یادگیری				
۵	مرور پس از عملیات				
۶	نقشه خبرگان				
۷	انجمن خبرگی				
۸	داستان‌سرایی				
۹	فضای همکاری مجازی				
۱۰	فضای همکاری فیزیکی				
۱۱	کتابخانه اسناد				
۱۲	سامانه مدیریت دانش				
۱۳	ابزار ارزیابی دانش				
۱۴	خوشه دانش				
۱۵	طبقه‌بندی				
۱۶	کافه دانش				
۱۷	برنامه شایستگی دانشکاران				
۱۸	نقشه دانش				
۱۹	مدل بلوغ مدیریت دانش				
۲۰	اشتراک ویدئو				
۲۱	استاد و شاگردی				
۲۲	تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش				
۲۳	ارزیابی حین و پس از پروژه				
۲۴	بهینه‌کاو و تجارب برتر				
۲۵	استخراج دانش از خبرگان				
۲۶	مصاحبه حین خروج				
۲۷	جانشین‌پروری				
۲۸	کارآموزی				
۲۹	تدریس خبرگان				

در ادامه به تشریح هر یک از ابزار و تکنیک‌های فوق می‌پردازیم :

۱) طوفان فکری

- طوفان فکری چیست؟

یک ابزار و روش ساده برای گروه به منظور خلق راه‌حل‌های خلاقانه و ایده‌های غیرمعمول برای حل یک مسئله است. جلسات طوفان فکری دارای دو مرحله واگرا و همگرا است. در مرحله اول از همه ایده‌ها بدون داوری استقبال می‌شود و در مرحله دوم ایده‌ها با دیدگاه مثبت و بر اساس معیارهای تعیین‌شده، داوری می‌شوند. روش طوفان فکری زمانی انجام می‌شود که نیاز به تولید تعداد زیادی گزینه و ایده باشد و در هر زمان و مکانی قابل انجام است. این روش در زمانی که تنها یک راه حل صحیح وجود دارد که نیاز به تحلیل دقیق دارد، مناسب نیست.

- چرا طوفان فکری بکار می‌رود؟

از این روش زمانی استفاده می‌شود که فوراً به تولید طیف وسیعی از گزینه‌ها که فراتر از مجموعه‌ای از راهکارهای موجود است، نیاز باشد.

۲) کسب آموزه‌ها و ایده‌ها

- کسب آموزه‌ها و ایده‌ها چیست؟

یک جنبه کلیدی مدیریت دانش است که در سطح فردی و تیمی، به‌طور جمعی و نظام‌مندتر به کسب آموزه‌ها و ایده‌هایی که رخ داده است، می‌پردازد. کسب آموزه‌ها و ایده‌ها راهنمایی برای چگونگی استفاده از آنها است.

- چرا کسب آموزه‌ها و ایده‌ها بکار می‌رود؟

سازمان‌ها می‌خواهند خلاق‌تر باشند، ایده‌های بیشتری تولید کنند، یادگیری سریع‌تر داشته باشند و آموزه‌های خود را به دانش بهتری برای اشتراک‌گذاری، به‌کارگیری و بهره‌برداری، تبدیل کنند. بسیاری از سازمان‌ها با مشاهده افراد و تیم‌های خود به‌آسانی خواهند دید که آنها به‌طور مداوم با آموزه‌ها و ایده‌های جدیدی روبرو هستند، مخصوصاً در کارهای تیمی و مشترک لذا یافتن روش، ابزار و تکنیک‌های بهتر برای انجام این کار به‌صورت جمعی و نظام‌مند ضروری است. ایجاد بستری برای ثبت یا نوشتن دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح اولین گام کسب آموزه‌ها و ایده‌ها است که بالطبع منجر به توسعه دانش و به‌کارگیری مجدد آن در راستای اهداف سازمان می‌شود. ابزارهای متعددی برای کسب آموزه‌ها و ایده‌های فردی و جمعی وجود دارد.

۳) مساعدت هم‌تایان

- مساعدت هم‌تایان چیست؟

تکنیکی است که یک تیم پروژه برای درخواست کمک از همکاران و کارشناسان حوزه مشخص، در مورد مسئله مهمی که تیم با آن مواجه است، استفاده می‌کند. مساعدت هم‌تایان بخشی از فرایند یادگیری BP است که آن را "یادگیری قبل از اقدام" می‌نامند، به‌عبارتی جمع‌آوری دانش قبل از شروع یک پروژه یا یک کار انجام می‌شود. جلسه مساعدت هم‌تایان معمولاً از نیم روز

تا دو روز طول می‌کشد. دو تیم پروژه و همتایان در مورد پروژه و ارائه راه‌حل‌ها برای مسائل مورد نظر بحث می‌کنند. تیم دیدگاهی را در مورد پروژه پیش رو از همتایان خود کسب می‌کند. همتایان نیز مواردی را در مورد پروژه از یکدیگر می‌آموزند.

- چرا مساعدت همتایان بکار می‌رود؟

هدف از برگزاری جلسه مساعدت همتایان کوتاه کردن منحنی یادگیری برای تیم پروژه است. به‌طور معمول، اعضای تیم برای حل مسائل مربوط به پروژه‌های جدید و پیچیده بر اساس دانش و منابع ضمنی خود اقدام می‌کنند. این امر اغلب در بهترین حالت منجر به راه‌حلی می‌شود که بهینه نیستند می‌شود و در بدترین حالت به شکست می‌انجامد. مساعدت همتایان روشی را که تیم‌های پروژه بر مسائل مربوط به پروژه با تخصص‌های خارجی فائق آید را فراهم می‌کنند. تیم‌ها از این طریق می‌توانند مسائل اساسی واقعی، رویکردها و راه‌حل‌های جدید را شناسایی کنند. مساعدت همتایان توانایی بهره‌گیری از تجربه و دانش همکاران را برای تیم پروژه فراهم می‌سازد و یک ابزار ارزشمند است که بیش و نتایج فوری را به ارمغان می‌آورد.

۴) مرور یادگیری

- مرور یادگیری چیست؟

تیم پروژه از این تکنیک برای کمک به یادگیری تیمی و فردی در طول فرآیند کار استفاده می‌کند. مرور یادگیری از مرور پس از عملیات متفاوت است. مرور پس از عملیات معمولاً در پایان یک پروژه رسمی انجام می‌شود. مرور یادگیری می‌تواند پس از هر رویداد شناخته‌شده انجام شود. یک رویداد می‌تواند یک فعالیت کوچک یا یک بخش گسسته از یک اقدام بزرگ‌تر باشد مانند رویداد برنامه‌ریزی پروژه.

- چرا مرور یادگیری بکار می‌رود؟

هدف مرور یادگیری، یادگیری مداوم در حین اجرای پروژه است. اعضای تیم باید بتوانند به‌سرعت یاد بگیرند و برای بهبود آن سازگار شوند. به‌طور معمول، اعضای تیم تا تکمیل یک طرح یا پروژه بدون بازخوردی از آن، کار خود را ادامه می‌دهند و این مورد ریسک پروژه را افزایش می‌دهد. خوب نیست که تا پایان پروژه برای بررسی آموزه‌ها منتظر ماند تا درس‌آموخته‌ها استخراج و تبادل شوند. یادگیری حین کار، افراد و تیم‌ها را قادر می‌سازد که بلافاصله از هر دو موقعیت موفقیت و شکست، بدون در نظر گرفتن طول پروژه، یاد بگیرند.

۵) مرور پس از عملیات

- مرور پس از عملیات چیست؟

این روش برای ارزیابی و ثبت درس‌هایی است که در زمان تکمیل پروژه آموخته شده است و اعضای تیم پروژه را قادر می‌سازد تا کشف کنند که چه اتفاقی افتاده است، چرا این اتفاق افتاد، و چگونه به حفظ نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف در پروژه‌های آتی بپردازند. مرور پس از عملیات به‌عنوان یک بحث غیررسمی با اعضای تیم اصلی پروژه صورت می‌گیرد. مرور پس از عملیات می‌تواند در تکمیل پروژه یا هر مرحله کلیدی پروژه که طولانی‌مدت است، انجام شود.

مرور پس از عملیات یک جلسه نقد یا شکایت نیست. به‌منظور دستیابی به حداکثر یادگیری می‌بایست یک چارچوب کلی ایجاد کرد تا مدیران و اعضای تیم به‌صورت صادقانه در مورد پروژه صحبت نمایند. همچنین باید تأکید کرد که این یک گزارش ارزیابی تمام‌عیار نیست.

- چرا مرور پس از عملیات بکار می‌رود؟

هدف یک جلسه مرور پس از عملیات بررسی نتایج واقعی یک پروژه در برابر نتایج برنامه‌ریزی و تعیین شده برای آن است. مرور پس از عملیات مبنایی برای یادگیری از موفقیت و شکست پروژه است. این نقطه شروعی برای بهبود در پروژه‌های مشابه آتی است. اعضای تیم می‌توانند نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و تعیین کنند که چگونه بهبود نتایج در آینده از طریق تمرکز بر نتایج مطلوب و توصیف مشاهدات خاص حاصل خواهد شد. تیم پروژه می‌تواند درس‌آموخته‌ها را مستند کند و آن را برای بهبود تصمیم‌گیری در اختیار بقیه سازمان قرار دهد.

۶) نقشه خبرگان (متخصص یاب)

- نقشه خبرگان چیست؟

نقشه خبرگان یا تخصص‌یاب‌ها معمولاً یک ابزار IT برای ایجاد و استفاده مؤثر و کارآمد و به‌منظور به‌اشتراک گذاشتن دانش موجود از طریق اتصال افرادی است که نیاز به دانش خاص دارند و افرادی که آن دانش خاص را در اختیار دارند. گاهی اوقات این سیستم با یافتن تخصص‌های مورد نیاز، به ایجاد تیم‌های جدید کمک می‌کند و یا منجر به تصمیم‌یاری می‌شود. نقشه خبرگان می‌تواند به‌طور ساده شامل صفحات رنگی الکترونیکی باشد و یا یک سیستم پیچیده‌تر مانند جستجوی خودکار خبره یا تخصص و یا حتی ترکیبی از فناوری اطلاعات و افراد (کارگزاران دانش) باشد که از پیدا کردن و اتصال فردی که به دانش نیاز دارد و کسی که دانش را در اختیار دارد، پشتیبانی کند.

- چرا نقشه خبرگان بکار می‌رود؟

دانستن اینکه چه کسی چه چیزی می‌داند، مهم‌تر از آن است که چگونه آن چیز را انجام می‌دهد. اغلب سازمان‌ها قادر نیستند، دانش مناسب را که در جایی از سازمان و یا در ذهن کارشناس و خبره‌ای وجود دارد، پیدا کنند. این مسئله اغلب منجر به اختراع چرخ برای حل مشکل مشابه می‌شود، زیرا سازمان نمی‌داند که از چه کسی چه چیزی را بپرسد. این ابزار منجر به یافتن افراد مناسب با دانش درست در زمان مناسب می‌شود و به‌طور مؤثر و کارآمد از کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند.

۷) انجمن خبرگی

- انجمن خبرگی چیست؟

انجمن‌های خبرگی گروهی از افرادی هستند که علائق مشترکی را برای کاری که انجام می‌دهند، دنبال می‌کنند و در صورتی که جلسات خود را به صورت مرتب برگزار کنند از این طریق یاد می‌گیرند که چگونه آن کار را به نحو بهتری انجام دهند. در مدیریت دانش، انجمن‌های خبرگی به صورت ذاتی یا خودبه‌خود ایجاد می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و تخصص مشترک در میان کارکنان را به اشتراک بگذارند. انجمن‌های خبرگی ابزاری برای انتقال دانش از خبرگان به تازه‌کاران و کوتاه‌کردن منحنی یادگیری است.

انجمن‌های خبرگی می‌توانند در یک بخش، در واحدهای مختلف یک سازمان و یا فراتر از مرزهای یک سازمان، بسته به هدف آن ایجاد شوند. این انجمن‌ها معمولاً برای به اشتراک‌گذاری و ایجاد مهارت‌های مشترک، دانش و تخصص، مانند گروهی از مهندسان که مشکلات مشابهی دارند، شبکه‌ای از جراحان که در جستجوی تکنیک‌های جدید هستند و یا جمع‌آوری مدیران برای اولین بار در کنار یکدیگر کمک می‌کنند. همچنین برخی از انجمن‌های خبرگی بر ایجاد دانش و نوآوری جدید تمرکز دارند. اندازه این انجمن‌ها از ۲-۳ نفر تا هزار نفر متغیر است و تخصص‌های آن می‌تواند همگن یا ناهمگن باشند.

- چرا انجمن خبرگی بکار می‌رود؟

ساده‌ترین و قوی‌ترین دلیل شکل‌گیری انجمن‌های خبرگی آن است که به‌طور مؤثر در به اشتراک‌گذاری و توسعه مهارت‌ها و دانش در میان کارکنان، بدون آنکه نیاز به سرمایه‌گذاری چندانی باشد، اقدام نمایند. به عبارتی اگر انجمن‌های خبرگی به‌خوبی طراحی شوند معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی نیستند. سازمان می‌تواند از انجمن‌های خبرگی در زمینه خاص تا زمانی که افرادی به آن زمینه علاقه‌مند باشند، بهره‌برداری نماید و راهکاری برای فقدان برنامه‌های توسعه مهارتی کارکنان است. بسیاری از سازمان‌ها دارای انجمن‌های خبرگی هستند که در آن اعضاء را به کمک به یکدیگر تشویق می‌کنند؛ به‌عنوان مثال، فردی با یک مشکل روبرو می‌شود و سپس فرد دیگری مشاوره و یا تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارد. گاهی انجمن‌های خبرگی فرصت‌هایی را برای تبادل بهترین تجارب در یک موضوع مشترک فراهم می‌کنند. به‌علاوه ایجاد اعتماد میان کارکنانی که از طریق انجمن‌های خبرگی با یکدیگر در ارتباط هستند، باعث افزایش رضایت کارکنان و در نهایت حفظ نیروی کار باارزش می‌شود. انجمن‌های خبرگی برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش‌های مشترک کاربرد دارند. گاهی اوقات انجمن‌های خبرگی برای تسریع نوآوری شکل می‌گیرند. در این حالت، افرادی از پیشینه‌های کاری مختلف برای بحث و آزمایش برخی ایده‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند.

۸) داستان‌سرایی

- داستان‌سرایی چیست؟

داستان‌سرایی را می‌توان سرمنشأ زندگی اجتماعی در نظر گرفت و آن را یکی از ابزارهای مدیریت دانش دانست. داستان‌سرایی انتقال حوادث به کلمات، تصاویر و صداها اغلب از طریق بدیهه‌گویی است. داستان‌ها یا روایات در هر فرهنگ و در هر سرزمین به‌عنوان ابزار سرگرمی، آموزش، حفظ فرهنگ و به‌منظور پرورش ارزش‌های اخلاقی به اشتراک گذاشته شده است.

از ابتدای مدیریت دانش، داستان‌سرایی به‌عنوان یک روش قدرتمند برای به اشتراک گذاشتن و انتقال دانش، به‌ویژه دانش تجربی و ضمنی مورد استفاده قرار گرفته است. این به معنای واقعی کلمه در مورد داستان‌سرایی است؛ فردی که دارای دانش ارزشمند است، داستان‌هایی از تجربه خود را در مقابل افرادی که مایل به کسب دانش هستند، بیان می‌کند. با وجود آنکه

داستان‌سرایی روش کاملاً ساده است اما اگر به‌درستی اجرا شود قادر به اشتراک‌گذاری سطح عمیق‌تر دانش بیش از به اشتراک‌گذاری اطلاعات است. داستان‌سرایی توانایی زیادی برای به اشتراک گذاشتن تجربه و درس‌آموخته‌های یک فرد دارد؛ زیرا داستان‌های تأثیرگذار می‌توانند مفاد غنی را همراه با محتویات آن بیان کنند.

- چرا داستان‌سرایی بکار می‌رود؟

اگر سازمان می‌تواند تمامی دانش‌های خود را از طریق سیستم‌های اطلاعاتی به اشتراک بگذارد، احتمالاً نیازمند ابزار داستان‌سرایی نیست. فرایند انتقال دانش برای داستان‌سرا و مخاطبان آن زمان‌برتر از استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات است با این حال، داستان‌نویسی دارای منافع قوی و منحصر به فردی است که در اکثر ابزار/تکنیک‌های مدیریت دانش به‌ندرت وجود دارد.

۱. انتقال بخش ضمنی دانش
۲. پرورش روابط خوب بین داستان‌سرا و مخاطب
۳. ایجاد شور و علاقه در مخاطبان می‌کند.

۹) فضای همکاری مجازی

- فضای همکاری مجازی چیست؟

جوهره فضای همکاری مجازی این است که کارکنان را قادر می‌سازد فارغ از مکان فیزیکی‌شان، با یکدیگر کار کنند. به عبارت دیگر، این فضا می‌بایست شامل اشتراک اسناد، قابلیت ویرایش مشترک و ویدئوکنفرانس باشد.

- چرا فضای همکاری مجازی به کار می‌رود؟

۱. به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در هرکجای جهان به بهترین مهارت‌ها دسترسی داشته باشند
۲. به‌طور چشمگیری باعث کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل می‌شود
۳. به کارکنان این امکان را می‌دهد تا در هر مکان و هر زمان که برایشان مؤثرتر است کار کنند و هر زمان که احتیاج داشتند، به اطلاعات دسترسی داشته باشند.

۱۰) فضای همکاری فیزیکی

همان محیط کار است. معمولاً در هنگام خلق یا تسهیم دانش، از طریق ارتباطات رودررو با یکدیگر تعامل می‌کنیم، بحث می‌کنیم، مکالمه می‌کنیم، و یا در حالت ساده‌تر یک سؤال می‌پرسیم. فضای همکاری فیزیکی همان جایی است که این تعاملات انسانی در آن اتفاق می‌افتد و قادر است در صورت طراحی مناسب، از خلق و تسهیم دانش پشتیبانی کند.

فضای همکاری فیزیکی مناسب چیزی فراتر از داشتن میز و صندلی و اتاق کنفرانس است و به چگونگی تعامل بین کارکنان اشاره دارد. در این زمینه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

فضای باز برای تعاملات فردی و غیررسمی، فضای کافی برای تعاملات تیمی و فضای مناسب برای پیاده‌سازی طرح‌های پایلوت.

۱۱) کتابخانه اسناد

- کتابخانه اسناد چیست؟

تأمین یک منبع ذخیره اسناد با طبقه‌بندی مناسب مهم‌ترین نکته در بایگانی، جستجو و یافتن اطلاعات مناسب در زمان مناسب است.

- چرا کتابخانه اسناد بکار می‌رود؟

اطلاعات، نیروی حیاتی دانش است. باید برای شناسایی سرمایه‌های دانشی کلیدی و سپس شناسایی و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی که دانش را پشتیبانی می‌کنند، برنامه‌ریزی نمود. یک کتابخانه اسناد مناسب که منجر به سیستم مدیریت اسناد شود، به‌عنوان جزئی از پورتال دانش ایفای نقش می‌کند.

۱۲) سامانه مدیریت دانش

سامانه مدیریت دانش، سیستمی است که فرایند مدیریت دانش و سرمایه دانشی (آشکار و پنهان) را در سازمان تسهیل کرده و با یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مرتبط، مدیریت بر دانش سازمان را عینیت می‌بخشد. چنین سیستمی ترکیبی از افراد، فرایندها و تکنولوژی‌هایی است که با ایجاد تعامل بین عوامل ذی‌ربط، سازمان را به سوی یک سازمان دانش‌محور سوق می‌دهد. در واقع دسته وسیعی از سیستم‌های اطلاعاتی با هدف خلق، ذخیره‌سازی، انتشار، به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها بکار می‌روند. بیشترین کاربرد این سامانه‌ها، انتشار دانش آشکار و آدرس‌دهی به دانش‌های ضمنی است، باین‌حال انواع مختلفی از این سیستم‌ها برای مقاصد خلق، توسعه و به‌کارگیری دانش ایجاد می‌شوند. چهار هدف عمده توسط سامانه مدیریت دانش برآورده می‌شود:

- ایجاد فرایندی برای ثبت دانش
 - ایجاد مخازن دانش
 - ایجاد دسترسی به دانش موجود در مخازن و ارتقاء آن
 - مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی در جهت بهبود و ارتقاء دانش
- سامانه مدیریت دانش قابلیت پشتیبانی از ویژگی‌های ذیل را دارا می‌باشد:

- کدگذاری دانش

به‌منظور آنکه دانش استخراج شده از کارکنان بتواند در سامانه مدیریت دانش ثبت شود باید از سد ارزیابی گذشته و پس از تأیید محتوا، کدگذاری شده و در حوزه دانشی مربوطه که پیش‌تر شناسایی شده است، قرار گیرد. دانش کدگذاری شده، از طریق سامانه مدیریت دانش در دسترس همگان قرار می‌گیرد. در واقع هر دانش ثبت شده در سامانه یک کد دانشی خواهد بود.

- شبکه‌سازی دانشی

مجموعه‌ای از تکنیک‌های مختلف است که سازمان به کمک آنها به طراحی و شکل‌دهی شبکه‌ای از متخصصان و افراد کلیدی می‌پردازد. این شبکه می‌تواند در حل مسائل گوناگون راه‌گشا باشد. به‌عنوان مثال تدوین نقشه دانشکاران در یک حوزه خاص یا در کل سازمان می‌تواند یک نوع شبکه‌سازی باشد. شبکه متخصصان یا پرستاران خبره، نمونه‌ای از شبکه‌سازی است. با ایجاد شبکه می‌توان ثبت و تبادل و استفاده مجدد از دانش را به‌نحو بهتری مدیریت کرد. یک سامانه مدیریت دانش می‌بایست توانایی شبکه‌سازی را بر اساس حوزه‌های دانشی، دارا باشد.

- ابزارهای جستجوی پیشرفته

این ابزارها بستر استفاده از دانش را بر بستر سامانه مدیریت دانش فراهم می‌سازند. تقریباً همه کسانی که از شبکه جهانی وب استفاده می‌کنند در حال به‌کارگیری یک موتور جستجو هستند با این حال، تعداد کمی از کاربران از ابزارهای جستجوی پیشرفته که توسط اکثر موتورهای جستجو ارائه می‌شوند، استفاده می‌کنند. درک این ابزارها می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت نتایج جستجو ایجاد کند. سامانه مدیریت دانش در یک سازمان می‌بایست از موتور جستجوهای پیشرفته‌ای برای یافتن دانش‌ها، مستندات و خبرگان سازمانی بهره‌مند باشد، چراکه بدون این ابزار استفاده مجدد از دانش امکان‌پذیر نخواهد بود. دانستن چگونگی استفاده از ابزارهای جستجو، برای محدود کردن گزینه‌ها، مهارت مهمی برای هر دانشکار است.

- بلاگ‌ها

وبلاگ در واقع یک وب‌سایت بسیار ساده به سبک روزنامه‌نگاری (سبک ژورنالیستی) است و حاوی لیستی از نوشته‌ها است که معمولاً به ترتیب زمانی معکوس در آن وب‌سایت قرار می‌گیرد. نوشته‌های وبلاگ‌ها معمولاً شامل مقالات کوتاه، اطلاعات کاربردی، فراداده‌ها و یا داستان‌هایی هستند که اغلب مربوط به رویدادهای کنونی است. ورودی وبلاگ‌ها تنها در قالب متن است که می‌تواند شامل عکس، فیلم، صدا یا تصویر و یا ترکیبی از انواع مختلف باشند.

وبلاگ یا وبلاگ‌دانشی (K-Logs) ابزاری قدرتمند برای کسب دانش است.

محتوا یک وبلاگ ممکن توسط یک نویسنده واحد یا یک مجموعه کامل از نویسندگان ایجاد شود. اگرچه هر وب‌سایت را می‌توان یک وبلاگ نامید، اما بلاگ‌ها ویژگی‌های متعددی دارند که عبارت‌اند از:

۱. محتوای وبلاگ‌ها اساساً خطی است. داستان‌ها و آیتم‌ها به یک لیست در حال رشد افزوده می‌شود و خوانندگان می‌توانند از طریق پیگیری محتوا در یابد که افکار نویسنده (ها) توسعه یافته است.

۲. وبلاگ بر روی موضوعی تمرکز دارد. با این وجود وبلاگ‌ها می‌تواند طیف وسیعی از موضوعات را به خوانندگان خود بر اساس سلاقی که دارند، منتقل کنند اما همواره نگاه دقیق به انواع موضوعات در نهایت این مسئله را روشن می‌سازد که وبلاگ بر روی یک موضوع واحد تمرکز دارد.

۳. وبلاگ دارای مکانیسمی است که از طریق آن خوانندگان می‌توانند درباره موضوعات مطرح شده نظر دهند که این مورد قطعاً یکی از جنبه‌های مفید وبلاگ‌نویسی است، هرچند وبلاگ‌نویس همواره این توانایی را دارد که نظرات ارائه شده را به‌طور معمول "تعدیل" نماید.

۴. وبلاگ یک شاخص الکترونیکی منتشر می‌کند که به افراد اجازه می‌دهد، زمانی که چیزی جدید به وبلاگ اضافه شود، نسبت به آن آگاه شوند.

دلیل استفاده از وبلاگ‌ها آن است که وبلاگ‌نویسی حداقل سه مزیت متمایز ارائه می‌دهد:

۱. نرم‌افزار مورد استفاده برای میزبانی وبلاگ معمولاً کاربری بسیار آسانی دارند. درواقع علاقه‌مندان می‌توانند چنین وب‌سایت ساده‌ای را فقط در چند دقیقه ایجاد کنند.

۲. فرایند نوشتن مطالب وبلاگ یکی از ساده‌ترین راه‌های درگیر شدن در جذب دانش و به اشتراک‌گذاری آن است.

۳. سادگی سایت‌های وبلاگ، همراه با ایجاد توانایی برای خوانندگان که به‌طور خودکار از ورودی‌های جدید مطلع شوند، فرایند انتشار دانش را بسیار ساده می‌کند.

- تالارهای گفتگو

گفتگو مهم‌ترین شکل کار در دنیای کسب‌وکار است مکالمه راهی برای کارکنان و دانشکاران است تا بدانند واقعاً چه می‌دانند و سپس دیگران را در دانسته‌های خود سهیم کنند و در خلال این فرایند به خلق دانش جدید بپردازند. انتقال دانش از طریق گفتگوی رودررو، بسیار کارا تر از تالارهای گفتگوی مجازی است، اما ممکن است از مدت و دفعات مبادلات دانش به صورت غیررسمی بکاهد با این وجود، ایجاد بستری برای شکل‌گیری تالارهای گفتگو بسیار مؤثر و منبعی برای تولید و به‌اشتراک‌گذاری دانش است.

بسیاری از سازمان‌های پیشرو به منظور ترکیب و تبادل افکار سازنده اما نامتمرکز از این تکنیک بهره گرفته‌اند. هیچ گفتگوی منظمی بر اساس دستور یا صورت جلسه در این مکان صورت نمی‌پذیرد و هدف تنها ایجاد بستری برای گفتگو درباره کارها، ایده‌ها و نظرات کارکنان در مورد حیطه خاصی است.

سازمان‌ها باید ارزش‌های هر یک از انواع ارتباط رودررو و یا الکترونیک را بشناسند و فرصت‌هایی برای استفاده از هر دو فراهم کنند و از این بستر قدرتمند برای اشتراک دانش بهره‌برداری نمایند.

ایجاد تالارهای گفتگوی مجازی یکی از شاخصه‌های مهم سیستم‌های مدیریت دانش و بخش جدایی‌ناپذیر آن است.

- سرویس‌های شبکه‌های اجتماعی

یک شبکه اجتماعی، شامل گروهی از کارکنان است که یک حوزه مشترک و ابزاری برای به‌اشتراک‌گذاری علایق خود در این حوزه مشترک را در اختیار دارند. خدمات شبکه‌های اجتماعی، سیستم‌های آنلاینی هستند که از شبکه‌های اجتماعی پشتیبانی می‌کنند. خدمات اصلی شبکه‌های اجتماعی معمولاً عبارت‌اند از:

۱. پیدا کردن افرادی که دارای منافع یا نیازهای مشابه هستند.
۲. جمع کردن افراد در گروه‌ها یا زیرگروه‌ها و برقراری ارتباط بین این گروه‌ها
۳. به اشتراک‌گذاری محتوا مانند مستندات و وب‌سایت‌های مرتبط و یا حتی به‌اشتراک‌گذاری انواع اطلاعات از طریق ویدئو و...

شبکه‌های اجتماعی اغلب بستری برای ایجاد تالارهای گفتگو، فروم‌های دانشی و انجمن‌های خبرگی هستند. شبکه‌های اجتماعی می‌توانند ابزارهای به اشتراک‌گذاری دانش بسیار قدرتمندی باشند. یک شبکه که به خوبی هدفمند باشد، می‌تواند اعضای خود را به دسترسی به سمت دانش، ارتباطات درست و مشاوره مرتبط، هدایت نماید. در یک محیط کسب‌وکار، به اشتراک‌گذاری دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد رابطه بسیار نزدیک با کاربران فعلی و بالقوه برقرار نمایند.

- تحلیل شبکه‌های اجتماعی

مجموعه‌ای از ابزارهای آماری و نرم‌افزاری هستند که بر اساس داده‌هایی که از ارتباط بین افراد یا گروه‌ها وجود دارد، شبکه ارتباطی بین این افراد را تحلیل می‌کند. برای مثال تعیین آنکه در یک جمع از متخصصان چه فردی نقش مرکزی را دارد و چه افرادی بیشترین مراجعات علمی به دیگران را دارند، از کاربردهای این ابزارها است.

این ابزار در مجموع، به شناسایی و ارزیابی منابع دانش ضمنی و پویایی ارتباط بین آنها کمک می‌کند. یک سیستم مدیریت دانش می‌بایست بستر مناسب برای اخذ چنین آمارهایی را فراهم آورد. به‌عنوان مثال بیشترین دانش توسط چه کسانی وارد شده است، چه کسانی بیشتر از سایرین در یک حوزه خاص، مورد رجوع دانشی قرار گرفته است، چه دانش‌هایی بیشتر مورد بازدید و استفاده مجدد قرار گرفته‌اند، خبرگان دانشی هر حوزه چه کسانی هستند و ... از جمله آمارهایی کاربردی در این سیستم است که خود بر بستر شبکه‌های اجتماعی است.

- ویدئو کنفرانس

ابزاری برای به اشتراک گذاری، تولید دانش، تسهیل در برقراری ارتباط بین کارکنان و در نتیجه تسریع در توسعه دانش، ایده و نظرات نوآورانه است. تالارهای گفتگوی مجازی می‌تواند با بهره‌گیری از ابزار ویدئو کنفرانس بسیار کارتر عمل نماید.

۱۳) ابزار ارزیابی دانش

- ارزیابی دانش چیست؟

مجموعه روش‌ها و مدل‌هایی است که منابع دانش را شناسایی کرده و کیفیت آنها را از نظر محتوایی و از نظر میزان ارزش‌آفرینی مشخص می‌کنند. به‌عنوان مثال با استفاده از این ابزار یک سازمان می‌تواند بفهمد که دانش تخصصی حوزه ارائه خدمات، چقدر به‌روز است.

ارزیابی دانش می‌تواند شامل راهکارهایی برای تعیین ارزش دارایی‌های دانش از جمله روش‌های نوین حسابداری و ارزش‌گذاری دارایی‌های دانشی باشد که رویکرد نوینی در حسابداری است. همچنین ابزار داده‌کاوی می‌تواند برای ارزیابی دانش مورد استفاده قرار گیرد.

- چرا ارزیابی دانش بکار می‌رود؟

ارزیابی دانش با توجه به فرایندهای اصلی دانش (شامل شناسایی، خلق، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش) که به‌صورت پویا در جریان است، باید به‌صورت مستمر انجام شود. ارزیابی دانش تأثیر مستقیم بر توسعه دانش دارد، چراکه از طریق ارزیابی می‌توان نقاط قوت و ضعف دانش‌ها را شناسایی و در جهت بهبود مستمر آنها گام برداشت. همچنین ارزیابی دانش، منجر به شناسایی دانش‌های منسوخ و در نتیجه ایجاد راهکاری برای فراموشی فعال آنها می‌شود تا در نهایت با به‌روز نگه‌داری دانش از افت دانش سازمانی جلوگیری شود.

۱۴) خوشه دانش

- خوشه دانش چیست؟

سازمان‌ها در انواع مختلفی از خوشه‌ها گروه‌بندی شده‌اند تا بتوانند مؤثرتر باشند. صنوف، اجتماعات، انجمن‌ها، شبکه‌ها و غیره همچنان به پشتیبانی و توسعه اعضا کمک می‌کنند.

اصطلاح "خوشه دانش" به‌گروهی که به ایجاد، اصلاح و نوآوری، و انتشار دانش جدید می‌پردازند، اشاره می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، افراد، تیم‌ها و سازمان‌های مختلف در حال حاضر می‌توانند به‌صورت مجازی در اینترنت به یکدیگر دسترسی داشته باشند تا به‌طور بهتری ارتباط، همکاری یادگیری و اشتراک دانش را از طریق خوشه دانش انجام دهند.

خوشه دانش یک نوع از انجمن‌های خبرگی اما با تمرکز بیشتر است که به‌طور معمول با هدف ترکیب منابع دانش برای ایجاد محصولات نوین و خدمات جدید و یا سازماندهی و رقابت با روش‌های جدید، شناسایی می‌شود. خوشه دانش برای فرایندهای اصلی و پشتیبان قابل‌شناسایی است و در نهایت منجر به شناسایی دانش‌های ضمنی و صریح در آن حوزه می‌شود.

- چرا خوشه دانش بکار می‌رود؟

خوشه‌های دانش، سازمان را قادر می‌سازد تا به شبکه‌های جدید دانش با منابع دانش جدید دسترسی پیدا کنند و در آنها مشارکت داشته باشند. آنها می‌توانند همکاری، یادگیری، به‌اشتراک‌گذاری و اعمال دانش خود را بسیار سریع‌تر و باکیفیت بسیار بالاتر از

قبل تجربه کنند. مهم تر از همه، با شناسایی خوشه‌های دانش و یا ایجاد آنها برای خود مزیت رقابتی کسب می‌کنند. توسعه دانش در یک حوزه، شناسایی ذینفعان و بازیگران آن حوزه دانشی، ارتقاء فرایند نوآوری و ایجاد انجمن‌های دانشی از مزایای شناسایی خوشه‌های دانشی است.

۱۵) طبقه‌بندی

- طبقه‌بندی چیست؟

طبقه‌بندی تکنیکی است که ساختاری برای سازماندهی اطلاعات و اسناد را به صورت مستمر فراهم می‌کند. این ساختار به افراد کمک می‌کند تا به شکل مؤثری به داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته و بتوانند آنها را بازیابی کنند. طبقه‌بندی را می‌توان به صورت یک سیستم دسته‌بندی، مانند فهرست مطالب یک سازمان، در نظر گرفت. به طور معمول طبقه‌بندی شامل موارد ذیل است:

۱- ساختار سلسله‌مراتبی قابل‌ردیابی از مفاهیم و اصطلاحات

۲- برجسب اطلاعات، که عناصر محتوا را شناسایی و دسته‌بندی می‌کند.

- چرا طبقه‌بندی بکار می‌رود؟

زمانی که کارمندان قادر باشند به سرعت اطلاعات کاری را جستجو و بازیابی کنند، صرفه‌جویی چشمگیری در زمان صورت می‌گیرد. طبقه‌بندی، بازیابی و دریافت مؤثر محتوایی که برای کارمندان مهم است را تسهیل می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا به سرعت و مستمر از نیاز به منبع پاسخگویی آن دست یابند.

۱۶) کافه دانش

- کافه دانش چیست؟

کافه دانش یک راه برای بحث گروهی است تا شرکت‌کنندگان بتوانند منافع و بینش‌هایی را که در ظاهر رخ می‌دهد، منعکس کنند و توسعه دهند و به اشتراک بگذارند. در کافه‌دانش تمام قضاوت‌ها متوقف می‌شود و منجر به ایجاد بینش عمیق تر و به اشتراک گذاری دانش، بیش از حد انتظار می‌شود.

"کافه دانش با شرکت‌کنندگانی که به صورت دایره‌ای در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، شروع می‌شود و توسط یک تسهیل‌کننده هدایت می‌شود که با توضیح هدف یا موضوع کافه دانش در راستای ایجاد گفتگو در زمینه‌های تخصصی مرتبط با مطرح کردن یک یا دو سؤال باز جلسه را هدایت می‌کند. (به عنوان مثال، اگر موضوع به اشتراک‌گذاری دانش است، سؤال ممکن است: موانع اشتراک‌گذاری دانش و چگونگی غلبه بر آنها باشد)

هنگامی که سؤالات به طور کامل معرفی شد، گروه به گروه‌های کوچک تقسیم می‌شود، در حدود ۵ نفر در هر گروه. هر گروه کوچک در مورد سؤالات حدود ۴۵ دقیقه بحث می‌کند. بحث گروه‌های کوچکی توسط تسهیلگر هدایت نمی‌شود و هیچ خلاصه‌ای از بحث برای بازخورد بعدی به گروه بزرگ ارائه نخواهد شد.

سپس شرکت‌کنندگان به دایره باز می‌گردند و تسهیل‌کننده این گروه را از طریق جلسه ۴۵ دقیقه‌ای آخر هدایت می‌کند که در آن ایده‌های افراد در گروه‌های کوچکی، بازتاب می‌شوند و افکار، بینش‌ها و ایده‌های مربوط به موضوع را که با دیدگاه کلی ظهور کرده است، به اشتراک می‌گذارند.

کافه دانش با ۱۵ تا ۵۰ شرکت کننده مؤثر اما ۳۰ نفر تعداد ایده آل است. اگر بیش از ۵۰ شرکت کننده وجود داشته باشد، معمولاً میکروفون برای گفتگو در گروه بزرگ استفاده می‌شود، و این امر منجر به مهار جریان گفتگو می‌شود. برای یک کافه دانشی ارزشمند، لازم است یک یا دو ساعت وقت صرف شود. تنها قاعده سخت و سریع این است که جلسه به طریقی انجام می‌شود که اغلب وقت افراد در مکالمه صرف می‌شود. سخنرانی‌ها و جلسات بازخورد در کافه دانش جای ندارد.

- چرا کافه دانش بکار می‌رود؟

در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های سلسله‌مراتبی، کارکنان اغلب فرصتی برای ارائه "بازخورد" در بحث‌ها ندارند. کارکنان به‌طور معمول در فشارهای عملکردی قرار دارند و فرصت چندانی برای گفتگو ندارند بنابراین، بسیاری از ارزش‌هایی که می‌توانند از بحث و گفتگو و ارائه بازخورد و نظرات حاصل شود، از بین می‌روند. کافه دانش دوره‌ای فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا به بحث و تفکر بهتر بپردازند. به‌طور معمول کارکنان از کافه دانش بیشتر انگیزه و الهام می‌گیرند و اغلب متوجه می‌شوند که بینش‌های ارزشمندی را دریافت کرده‌اند.

۱۷ برنامه شایستگی دانشکاران

- برنامه شایستگی دانشکاران چیست؟

برنامه شایستگی دانشکاران، یک برنامه صلاحیت شخصی برای کارکنان به‌منظور توسعه مهارت‌های حیاتی در آنها به‌منظور تبدیل کردن آنها به یک دانشکار کارا تر است. همچنین این برنامه به‌عنوان «کارت امتیازی دانش» شناخته شده است.

- چرا برنامه شایستگی دانشکاران به‌کار می‌رود؟

هدف از برنامه شایستگی دانشکاران، این است که به رهبران و مدیران تیم اجازه می‌دهد تا پیگیر توسعه مهارت‌های کار دانشی حیاتی کارکنان باشند و به کارکنان اجازه می‌دهد که سطح فعلی توانایی‌های خود را شناسایی کنند و بر اساس سطوح شایستگی، پاداش بهتری دریافت کنند و شناخت بهتری از ایشان حاصل شود.

۱۸ نقشه دانش

- نقشه دانش چیست؟

نقشه دانش نمایش گرافیکی از محتوای دانشی است. این تصویر می‌تواند منابع دانش آشکار و ضمنی، نیازهای دانشی و یا حتی جریان‌های دانشی موجود را نشان دهد. با استفاده از این نقشه به‌راحتی می‌توان دریافت که برای به‌دست آوردن دانش مورد نظر باید به کدام قسمت سازمان مراجعه نمود. می‌توان از نقشه دانش جهت ارزیابی موقعیت دانش نیز استفاده نمود. این نقشه نشان می‌دهد، که چگونه می‌توان به مستندات و دانش آشکار موجود در سازمان دسترسی پیدا کرد. همچنین اگر به دنبال دانش ضمنی باشیم، به کمک این نقشه می‌توان افرادی که این دانش را در اختیار دارند شناسایی کرده و با ایجاد ارتباط با آنها از دانش مورد نظر استفاده نمود.

نقشه دانش یک راهنما است و نه یک مخزن؛ چراکه به دانش اشاره می‌کند ولی محتوای آن را در خود ندارد.

- چرا نقشه دانش بکار می‌رود؟

- یافتن منابع، فرصت‌ها و محدودیت‌ها برای ایجاد دانش و شناسایی جریان‌های آن
- تشویق استفاده مجدد و جلوگیری از اختراع دوباره، صرفه‌جویی در زمان جستجو و هزینه‌های خرید دانش
- برجسته کردن جزایر تخصص و پیشنهاد راه‌هایی برای ساخت پل‌هایی برای افزایش دانش و تبادل دانش در میان این جزایر
- کاهش بارکاری کارکنان از طریق یافتن راه‌حل‌های سریع و اطلاعات خبرگان
- بهبود پاسخگویی به ارباب رجوع، تصمیم‌گیری و حل مشکل با ارائه دسترسی به اطلاعات قابل‌دسترس کارشناسان
- برجسته کردن فرصت‌های یادگیری و استفاده از دانش از طریق شناسایی سریع "دانش"
- حمایت از طرح‌های ایجاد دانش جدید برای بهبود دارایی‌های دانش موجود شناسایی شده در نقشه دانش
- شناسایی نقاط قوت و ضعف دانش سازمانی

۱۹ مدل بلوغ مدیریت دانش

- مدل بلوغ مدیریت دانش چیست؟

مدل‌های بلوغ مدیریت دانش ابزارهای قدرتمندی هستند که در گام اول در پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش به مدیران کمک می‌کنند. با استفاده از این مدل مدیران می‌توانند سطح توانمندی سازمان خود را ارزیابی کرده و در پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، گام‌های منطقی‌تری بردارند.

مدل‌های متعددی برای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سراسر جهان توسط سازمان‌ها بر اساس استراتژی‌های آنها مورد استفاده قرار گرفته است که از لحاظ ابعاد مورد بررسی بلوغ سازمانی و معیارهای سنجش با یکدیگر متفاوت است. (به‌عنوان مثال مدل KMMM, APQC, APO و ...)

ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در اغلب موارد پرسشنامه است برای کمک به سازمان تا بتوانند ارزیابی اولیه و آمادگی خود را برای استقرار مدیریت دانش انجام دهند. ارزیابی در ابتدای فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌شود. به‌عبارتی قبل از استقرار مدیریت دانش، مهم است که سازمان برای شناخت نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود آنها اهمیت قائل شده و به ارزیابی آن بپردازد. پس از آن سازمان می‌تواند بر روی برنامه‌های مدیریت دانش خود تمرکز کند تا شکاف‌هایی را که از طریق ارزیابی مشخص شده است، حل نماید.

پنج فرآیند دانش اصلی، ارزیابی اولیه از شیوه‌های مربوط به مدیریت دانش را ارائه می‌دهد که می‌تواند در طول اجرای مدیریت دانش قابل استفاده باشد. گاهی سازمان‌ها، مدیریت دانش را بدون درک از تأثیر آن بر پنج فرایند دانش به کار می‌گیرند که منجر به دستاورد مناسبی نمی‌شود.

نتایج باید توانایی نشان دادن، تقویت یادگیری و نوآوری که قابلیت‌های فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی ایجاد می‌کنند، را داشته باشد که در نهایت منجر به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سودآوری و رشد می‌شود.

- چرا مدل بلوغ مدیریت دانش به کار می‌رود؟

مدل بلوغ مدیریت دانش باید موارد ذیل را مشخص سازد:

- ایجاد ابزاری برای سنجش
- تعیین اینکه آیا مدیریت دانش در حال حاضر در سازمان انجام می‌شود و اگر جواب مثبت باشد به چه درجه‌ای اعمال می‌شود؟
- تعیین اینکه سازمان دارای شرایط مناسب برای ایجاد و حفظ فرایندهای سیستماتیک مدیریت دانش است یا خیر
- شناسایی سطح بلوغ موجود سازمان در مورد بسترهای مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و یا به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های آن؛
- شناسایی نقاط قوت و ضعف پیش روی پیاده‌سازی مدیریت دانش و امکان ایجاد نقشه راه بر اساس آنها
- ایجاد درک بهتر از شرایط ابتدایی استقرار مدیریت دانش و ایجاد امکان مقایسه بعد از هر مرحله از استقرار مدیریت دانش و یا بعد از به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های آن
- ایجاد پایه‌ای برای مقایسه سازمان در راستای دستیابی به موفقیت در زمینه مدیریت در صورتی که از یک مدل بلوغ مدیریت دانش به‌صورت یکپارچه استفاده شود
- در ابتدا سازمان باید تعیین کند که در چه سطحی از بلوغ قرار دارد و سپس به‌صورت گام‌به‌گام فعالیت‌های متناسب با هر سطح را اجرا و در صورت موفقیت در هر مرحله به مرحله بعد حرکت نماید.

۲۰ اشتراک ویدئو

- اشتراک ویدئو چیست؟

در ساده‌ترین شکل آن، اشتراک ویدئو قابلیت انتشار محتوای ویدئویی برای مخاطبین است. در کنار انتشار محتوا، اکثر سایت‌های ارائه دهنده خدمات دارای امکانات بحث و تبادل نظر نیز هستند.

- چرا اشتراک ویدئو بکار می‌رود؟

ویدئو یک رسانه قدرتمند برای دریافت، اشتراک و استفاده از دانش است. در دسترس بودن دوربین‌های فیلم‌برداری ارزان و نرم‌افزارهای ویرایش فیلم، باعث شده تا تقریباً همه بتوانند ویدئوهایی در گستره مبتدی (ضبط دستورات عمل‌های ساده) تا حرفه‌ای (ضبط ارائه یک کنفرانس) تهیه کنند. اشتراک ویدئو به همه این توانایی را می‌دهد تا پس از بودن در موقعیت، از بهترین شیوه انتقال دانش بهره‌مند شوند.

۲۱ استاد و شاگردی

- استاد و شاگردی چیست؟

این شیوه یکی از ابزارهای قدرتمند برای انتقال دانش ضمنی از افراد باتجربه به افراد تازه‌کار است. در شرایطی که دانش ماهیت ضمنی دارد و یا فرد دارنده دانش تمایلی به بیان دانش خود به‌صورت شفاهی و یا مکتوب ندارد، این روش بسیار سودمند است. شرکت‌های ژاپنی به‌صورت بسیار موفق توانسته‌اند این تکنیک را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی نمایند و از این طریق بسیاری از دانش‌های ضمنی را از فردی به فرد دیگر منتقل نمایند.

- چرا استاد و شاگردی بکار می‌رود؟

- مبادله دانش به واسطه مشارکت در سرمایه‌دانشی و یا تدریس و برقراری ارتباط فرد مجرب‌تر با فرد کم‌تجربه‌تر از این طریق میسر می‌شود
- انتقال دانش؛ به‌خصوص در زمانی که نوع کار یا فعالیت عملیاتی-یدی باشد
- ابزار قدرتمندی برای یادگیری
- بهترین روش انتقال دانش ضمنی
- ایجاد ارتباط مؤثر بین کارکنان خبره و تازه‌کار
- دانشی که طی رابطه‌ای نسبتاً طولانی با ماهیت استاد-شاگردی منتقل می‌شود، عمق زیادی دارد چراکه دریافت‌کننده دانش در طول زمان حجم زیادی از دانش ظریف و دقیق را جذب می‌کند.

۲۲) تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش

- تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش چیست؟

تدوین استراتژی دانش فرایندی است که برای اولین بار شرکت زمینس ابداع و اجرا کرد و امروزه به‌عنوان یکی از تکنیک‌های رایج در تدوین استراتژی دانشی در سازمان‌ها به‌کار می‌رود. با اجرای این تکنیک سازمان‌ها خواهند فهمید که چه دانش‌های کلیدی را در حال حاضر در اختیار دارند، به چه دانش‌های کلیدی نیاز دارند، شکاف‌های دانشی آنها چیست و برای توسعه دانش‌های موجود و مورد نیاز باید چه قدم‌هایی را بردارند.

در تدوین استراتژی دانشی باید توجه کرد که این فرایند با حضور طیف وسیعی از کارشناسان و مدیران انجام شود و تدوین استراتژی پشت‌درب‌های بسته بسیار خطرناک است. هر کدام از بخش‌ها و هر کدام از متخصصان می‌بایست برای حوزه فعالیت خود، استراتژی دانشی مشخصی داشته باشند.

تدوین استراتژی دانشی مقدم بر تدوین استراتژی مدیریت دانش است چراکه پس از شناسایی دانش‌ها، ضعف و قدرت دانشی، شناسایی شکاف‌ها و نیازهای دانشی و تدوین استراتژی مناسب برای حرکت به جایگاه بعدی است که می‌توان استراتژی مدیریت دانش برای حمایت از شناسایی، خلق، توسعه، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را تدوین نمود.

اغلب سازمان‌ها از دو نوع استراتژی کدگذاری دانش و استراتژی شخصی‌سازی دانش به‌عنوان استراتژی مدیریت دانش بهره می‌برند.

- چرا تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش بکار می‌رود؟

بر اساس شناسایی دانش‌های کلیدی، نیازهای دانشی و شکاف‌های دانشی سازمان، از طریق به‌کارگیری طیف وسیعی از کارشناسان هر حوزه دانشی، تدوین استراتژی دانش برای پنج فرایند اصلی دانش شامل شناسایی، خلق، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش انجام می‌شود و سپس بر اساس این استراتژی، استراتژی مدیریت دانش با تعیین اهداف مدیریت دانش و چگونگی به‌کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، می‌توان نسبت به استقرار مدیریت دانش، اقدام نمود.

بدون تدوین استراتژی دانش و مدیریت دانش، آن‌هم در راستای استراتژی سازمان، نمی‌توان نسبت به تداوم فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش اطمینان یافت.

۲۳) ارزیابی حین و پس از پروژه

- ارزیابی حین و پس از پروژه چیست؟

ارزیابی حین و پس از پروژه، ابزاری است برای شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود و درس‌آموخته‌های پروژه به‌خصوص در سازمان‌های پروژه محور است. ارزیابی حین پروژه به شناسایی، استخراج، تحلیل و سازماندهی دانش‌های کلیدی به‌دست آمده در حین اجرای پروژه می‌پردازد تا از آنها در بهبود عملکرد همان پروژه، در مراحل بعدی و یا در سایر پروژه‌های مشابه سازمان استفاده شود. این مورد به‌خصوص در زمانی که مسئله یا مشکلی رخ داده اما تیم پروژه وقت کافی برای مستندسازی آن مشکل و جلوگیری از زیان بیشتر ندارد، می‌بایست انجام شود.

ابزاری است که در آستانه اتمام پروژه، به شناسایی، استخراج، تحلیل و سازماندهی دانش‌های کلیدی پروژه می‌پردازد تا از آنها در پروژه‌های مشابه بعدی استفاده شود. از این ابزار به‌صورت گسترده در سازمان‌های پروژه‌محور بهره‌برداری می‌شود.

هردوی این ارزیابی‌ها به تدوین درس‌آموخته‌ها (چه در زمان موفقیت و چه در زمان شکست) و انتقال آن به مراحل بعدی یا پروژه‌های مشابه منجر شده و عملکرد کلی سازمان را ارتقاء می‌دهد.

روش ارزیابی پس از پروژه (PPA) به‌منظور حمایت گسترده برای یادگیری از اشتباهات و تکرار موفقیت‌ها است و اغلب باید توسط تیمی غیر از تیم اجرایی پروژه و بدون هرگونه تعصب و پیش‌داوری انجام شود و درس‌آموخته‌های حاصل از آن می‌بایست پیش از انتشار در سازمان مورد تأیید مدیران پروژه قرار گیرد و در بازه‌های زمانی مشخص این درس‌آموخته‌ها مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار گیرد و نیز باید اطمینان حاصل شود که از آنها پیش و حین اجرای پروژه‌های مشابه بهره‌برداری شود.

- چرا ارزیابی حین و پس از پروژه بکار می‌رود؟

- شناسایی عوامل دیرکرد و نقاط قوت و ضعف پروژه‌ها
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها
- ایجاد ارزش‌افزوده از طریق مستندسازی درس‌آموخته‌هایی که منجر به کاهش زمان، کاهش هزینه، بهبود عملکرد، تسریع در نوآوری و افزایش کیفیت محصولات و خدمات می‌شود.
- ایجاد رویکرد بهبود مستمر در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های پروژه‌محور
- ارتقاء ارتباطات و بهبود فضای کاری

۲۴) بهینه‌کاو و تجارب برتر

- بهینه‌کاو و تجارب برتر چیست؟

بهینه‌کاو عبارت است از فرآیند اندازه‌گیری پیوسته و مقایسه فرآیندهای کلیدی سازمان با فرآیندهای قابل مقایسه در سازمان‌های پیشرو برای به دست آوردن اطلاعاتی که به سازمان کمک خواهد کرد، بهبودها را تشخیص داده و آنها را انجام دهد. انواع بهینه‌کاو عبارت‌اند از:

- بهینه‌کاو داخلی که منجر به اصلاح فرآیندهای داخلی سازمان می‌شود.
- بهینه‌کاو رقابتی که با تمرکز سازمان بر بهترین عملکرد بهترین رقبا متمرکز می‌شود.
- بهینه‌کاو کارکردی که به بهینه‌کاو بین مشتریان و تأمین‌کنندگان سازمان منجر می‌شود.
- بهینه‌کاو عمومی که نوعی بهینه‌کاو خلاق است که به یافتن بهترین تجارب در صنایع مرتبط، غیر مرتبط و فرآیندهای مشابه و غیر مشابه می‌پردازد.

- چرا بهینه‌کاو و تجارب برتر بکار می‌رود؟

از این طریق این ابزار تجارب موفق و برگزیده اجرای کار یا فعالیت و فرایند کاری در حوزه‌های تخصصی فعالیت‌های سازمان، شناسایی، ثبت و انتشار می‌یابد و در نهایت برای بهبود عملکرد سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. ممکن است این تجارب از تجارب قبلی سازمان یا از تجاربی که سایر سازمان‌های مشابه داشته‌اند، استخراج شوند.

انجمن‌های خبرگی یکی از منابع انتقال بهینه‌کاو و یا تجارب برتر به داخل سازمان و واحدهای سازمانی است. به‌عنوان مثال در شرکت HP، بهترین روش‌های تعمیر سخت‌افزارها بر اساس تجارب برتر تعمیرکاران شرکت، شناسایی و انتخاب می‌شوند و به‌عنوان تجارب برتر در اختیار سایر تعمیرکاران قرار می‌گیرد.

۲۵ استخراج دانش از خبرگان

- استخراج دانش از خبرگان چیست؟

استخراج دانش روش‌های گوناگونی دارد اما در این مورد معمولاً به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و یا ساختاریافته با متخصصان و استخراج دانش آنها از این طریق اشاره می‌شود. در واقع مجموعه‌ای از تکنیک‌هایی شامل مصاحبه و پرسشنامه است که به کمک آنها دانش و تجارب کلیدی خبرگان سازمان استخراج می‌شود.

مصاحبه به‌عنوان یکی از اولین و عمده‌ترین گام در جهت جذب دانش نهفته در ذهن صاحب دانش مطرح می‌شود. در این فرایند افرادی که از بیرون به مسئله می‌نگرند، با استفاده از مجموعه‌ای از پرسش‌های از پیش طراحی شده و هدف‌دار به صاحب دانش در فرایند ثبت دانش ضمنی کمک می‌کنند. دانش‌های استخراج شده برای استفاده سایر کارکنان در اختیار آنها قرار می‌گیرد.

در این مصاحبه‌ها دانشی که برای حیاتی است مانند اسناد ویژه، تماس‌ها، اطلاعات پروژه، تجارب حاصل شده و غیره آشکار و مستند می‌شود. اغلب فردی که مشتاق یادگیری است و یا جانشین فرد خبره نیز در مصاحبه شرکت می‌کند. اگر گفتگوها صریح و علنی باشد، اطلاعات ارزشمند بیشتری حفظ می‌شود و ممکن است سازمان نیز از اطلاعات بیشتری در رابطه با خود خبردار گردد.

- چرا استخراج دانش از خبرگان بکار می‌رود؟

- استخراج دانش و ایجاد حافظه سازمانی
- شناسایی نقاط قوت و ضعف از دیدگاه خبرگان
- تسهیل در امر یادگیری برای تازه‌کاران
- جلوگیری از دوباره‌کاری و خرید دانش‌های تکراری
- تصمیم‌یاری برای تصمیم‌گیران

۲۶ مصاحبه حین خروج

- مصاحبه حین خروج چیست؟

مصاحبه خروجی، یکی از فعالیت‌های مدیریت دانش است که برای کارکنانی که در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان و یا تغییر واحد سازمانی قرار دارند، انجام می‌شود.

در واقع مصاحبه‌هایی با هدایت افراد خبره و به صورت تخصصی اجرا می‌شود تا دانش ارزشمند و کلیدی فرد مورد نظر با رفتن او از سازمان و یا تغییر محل خدمت، از دست نرود. مصاحبه حین خروج به‌طور معمول اندکی قبل از خروج افراد متخصص در زمینه مورد نظر انجام می‌شود. لازم به یادآوری است که در مصاحبه خروج حتماً می‌بایست جانشین فرد خارج شونده، حضور داشته باشد.

سازمان در مصاحبه خروج ممکن است نسبت به دلایل ترک خدمت آگاه شود و بنابراین قادر خواهد بود که برطبق دلایل موانع خروج را تعدیل کند و یا نقاطی از سازمان را که نیاز به بهبود دارند، شناسایی کند.

- چرا مصاحبه حین خروج بکار می‌رود؟

- در دسترس قرار گرفتن دانش ضمنی خبرگان در آستانه خروج و بازنشستگی از طریق ثبت دانش و یا آدرس‌دهی به ایشان
- ضبط خرد ترک‌کنندگان و حفظ تجارب آنها و ایجاد حافظه سازمانی
- ایجاد تعلق به سازمان پس از خروج از افراد
- امکان بهره‌گیری از مشاوره افراد بازنشسته

۲۷) جانشین‌پروری

- جانشین‌پروری چیست؟

خروج نیروی انسانی خبره از سازمان قابل اجتناب نیست به همین دلیل لازم است که پیش از خروج خبرگان از سازمان، فرد دیگری با کسب دانش او، برای تصدی آن سمت تربیت شود. این کار به‌صورت سیستماتیک در قالب جانشین‌پروری اجرا می‌شود. این روش در شرایطی کاربرد دارد که خروج نیروی انسانی از سازمان زیاد بوده و این مسئله از نظر سیاست‌های سازمانی حساسیت‌برانگیز نیست.

روش اجرای جانشین‌پروری به شرح ذیل است:

۱. ایجاد تعهد به برنامه‌ریزی جانشینی نظام‌مند
۲. ارزیابی الزامات کار فعلی
۳. ارزیابی عملکرد فردی
۴. ارزیابی الزامات کاری آینده
۵. ارزیابی استعداد فردی
۶. پر کردن خلأ پرورشی
۷. ارزیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

- چرا جانشین‌پروری به کار می‌رود؟

- ایجاد یک روش یادگیری بسیار سودمند برای سازمان بخصوص در زمانی که انگیزه لازم برای خبره آموزش‌دهنده جانشین ایجاد شود.
- ایجاد حافظه سازمانی
- فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد
- شناسایی نیازهای جایگزینی به‌عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش کارمندان

- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد
- مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان

۲۸ کارآموزی

- کارآموزی چیست؟

کارآموزی به مفهوم آموزش در محل کار است که منجر به دستیابی به شایستگی به‌خصوص برای تازه‌کاران در هر حوزه کاری می‌شود. نگهداری دانش و مهارت‌ها، یک مبارزه دائمی علیه فراموشی طبیعی است. اگر کارآموزان نتوانند آنچه را که آموخته‌اند در کار خود فوراً بکار برند، ممکن است تأثیر دوره کارآموزی بیشتر از بین رود. به دلیل آنکه سازمان‌ها به‌صورت روزافزونی به سوی آموزش‌های ضمن خدمت در حرکت‌اند (به‌عنوان یک روش بسیار مفید در کارآموزی) مواردی که آموخته می‌شود، می‌تواند فوراً مورد استفاده قرار گیرد و قابلیت سازمانی مدت بیشتری حفظ می‌شود.

- چرا کارآموزی بکار می‌رود؟

سازمان‌ها با ایجاد بستری برای کارآموزی مستمر بخصوص برای فارغ‌التحصیلان با استعداد دانشگاهی و کارکنان تازه وارد علاوه بر امکان به‌کارگیری افراد مستعد در سازمان، می‌توان منابع دانش جدیدی را برای به‌انجام رساندن فعالیت‌های خود شناسایی کند و یا شیوه‌های جدیدی را برای انجام کار مورد توجه قرار دهد و همچنین قادر باشد منحنی یادگیری در سازمان را برای تازه‌واردان کوتاه نماید.

۲۹ تدریس خبرگان

- تدریس خبرگان چیست؟

آموزش و تدریس، نوعی انتقال دانش بر پایه نوع‌دوستی است. سازمان‌هایی که متعهد به انتقال دانش ضمنی هستند معمولاً برنامه‌های آموزشی رسمی را طوری ترتیب می‌دهند تا انتقال دانش به کارکنان تازه‌کار و جوان‌تر، بخش روشنی از شرح وظایف کارکنان ارشد متخصص و یا خبرگان باشد. در نگاه اول، این فرایند مانند برگزاری نشست‌ها و یا سمینارها، تمهیدی برای انتقال دانش ضمنی است اما با ثبت منابع آموزشی مورد استفاده مانند جزوه، اسلاید، ضبط صوتی یا ویدئوی مطالب مطرح شده در کلاس، بخشی از دانش ضمنی تبدیل به دانش آشکار می‌شود.

- چرا تدریس خبرگان به‌کار می‌رود؟

- درخواست کمک فکری و گذاشتن برنامه‌های آموزشی برای خبرگان، همیشه از وادار کردن آنها به نوشتن و ثبت دانش ساده‌تر است.
- استفاده از این تکنیک برای خبرگان نه تنها باعث افزایش منزلت آنها می‌شود بلکه باعث به جریان افتادن بخشی از دانش ضمنی در ذهن افراد می‌شود.
- استفاده از این روش برای کارکنان در آستانه بازنشستگی به‌منظور انتقال دانش ضمنی آنها به سایر کارکنان بسیار مفید و در عین حال کم‌هزینه است.

- برخی سازمان‌ها به دلیل در اختیار نداشتن روش‌های ارزشیابی و درک دانسته‌های خبرگان سازمان اهمیتی به انتقال دانش کارکنان خبره از طریق تدریس خبرگان قائل نمی‌شوند و به بازخرید دانش‌های درون سازمان می‌پردازند.

پیوست شماره ۸: نرم افزار مدیریت دانش

نرم افزار تحت وب طراحی شده در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از طریق شبکه داخلی (اینترانت) و یا اینترنت در دسترس کلیه کارکنان قرار می گیرد. این نرم افزار پشتیبان فرایندهای شناسایی، خلق، حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش می باشد. نرم افزار مدیریت دانش به منظور کارکرد بهینه سیستم مدیریت دانش قابلیت های ذیل را دارا می باشد:

- ثبت، طبقه بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش
- طرح سؤال و تالارهای پرسش و پاسخ
- امکان برگزاری جلسات هم اندیشی
- تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی
- ثبت و طبقه بندی مستندات دانشی
- تعریف گروه های دانشی و بهره مندی از امکانات شبکه اجتماعی
- پایگاه دانش، سیستم های کدگذاری و سیستم مدیریت اسناد
- ابزار جستجوی پیشرفته در میان دانش ها، سؤالات، و مستندات دانشی
- امکان شناسایی خودکار خبرگان حوزه های مختلف دانشی
- امکان ایجاد پروفایل دانشی برای کاربران نرم افزار
- ارائه گزارش های متنوع مدیریتی از عملکرد واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار
- حفظ مالکیت معنوی و حقوق ثبت کنندگان و صاحبان دانش به صورت فردی و تیمی

پیوست شماره ۹: انگیزش و پاداش مدیریت دانش

همان‌طور که اشاره شد برای ترغیب کارکنان به مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش باید سازوکار انگیزشی نظام‌مندی را تدوین نمود. در این پیوست نحوه محاسبه پاداش مالی فعالان دانشی معرفی شده است. افراد فعال در فرایندهای مدیریت دانش به چهار گروه تقسیم شده‌اند، که محاسبه و پرداخت پاداش‌های افراد فعال در این فرایندها به صورت فصلی صورت می‌گیرد.

الف) کارکنان دانشی (دانشکار):

افرادی هستند که اقدام به ایجاد و ثبت دانش طبق فرایندهای مدیریت دانش در سامانه مدیریت دانش (km) نموده و دانش آنها پس از طی فرایند ارزیابی و ارزش‌گذاری، نگهداری، تسهیم و به‌کارگیری می‌شود. ارزیابی و ارزش‌گذاری دانش بر اساس معیارهای مندرج در جدول ۱-۱۰ صورت می‌پذیرد.

۱-۱۰ معیارهای ارزیابی دانش

ردیف	معیارهای ارزیابی دانش	حداکثر امتیاز
۱	همسویی با اهداف و نیاز سازمان	۲۰
۲	درجه اعتبار و به روز بودن دانش	۲۰
۳	کاربردی بودن دانش	۲۰
۴	ایجاد ارزش افزوده برای سازمان (کاهش هزینه یا زمان و افزایش کیفیت)	۴۰
	میانگین مجموع امتیازات کسب شده	۱۰۰

امتیاز کسب شده در این قسمت برای هر دانش عددی بین ۰ تا ۱۰۰ می‌باشد. قابل ذکر است دانشی که حداقل نمره پذیرش را اخذ کرده باشد به عنوان دانش جدید در فرایندهای مدیریت دانش شناخته شده و نگهداری می‌شود. محاسبه پاداش دانش جدید بر اساس فرمول زیر صورت می‌گیرد:

$$\text{پاداش دانش جدید} = \sum A_i \times C \times V_j$$

A_i : امتیاز کسب شده از دانش A_i

C : ضریب ریالی مربوط به فعالان مدیریت دانش

V_j : ضریب ارزش افزوده دانش

ملاحظات کلیدی:

۱. فرمول امتیاز دهی هر ساله توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش بازنگری و ابلاغ می‌گردد.
۲. حداقل نمره دانش برای ورود به فرآیند پاداش دهی نقدی عدد ۴۰ از ۱۰۰ می‌باشد. دانش‌هایی که موفق به اخذ نمره پذیرش نشده‌اند، در فرایندهای ارزیابی مشمول پاداش نقدی نمی‌شوند.
۳. امکان رسیدگی به اعتراضات دانشکاران در خصوص نمره ارزیابی وجود داشته و دانشکاران می‌توانند بسته به بازخوردهای ارزیابان نسبت به بهبود دانش اقدام نمایند.
۴. ضریب ریالی C توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش وزارت متبوع بصورت سالیانه تعیین و ابلاغ می‌گردد.
۵. در مورد دانش‌های تیمی (دانش‌های تولید شده در انجمن‌های خبرگی و ...) تخصیص پاداش به هر فرد، بسته به میزان مشارکت اعضای تیم در تولید دانش، صورت خواهد گرفت.
۶. در صورتی که به‌کارگیری دانش ثبت شده دارای آثار قابل توجهی از قبیل کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، رضایت گیرندگان خدمات، ارتقاء سلامت و ... باشد، حق الزحمه مجزایی به فرد صاحب دانش تعلق می‌گیرد. میزان حق الزحمه بر اساس میزان ارزش افزوده ایجاد شده از سوی کارگروه اجرایی مدیریت دانش در دانشگاه/دانشکده و سازمان و کارگروه راهبری مدیریت دانش در ستاد وزارت و یا در کمیته‌های فرعی اختصاصی که برای این منظور از سوی رئیس کارگروه تشکیل می‌شود، تعیین می‌شود.

ب) ارزیابان دانش

ارزیابان دانش، افرادی هستند که با توجه به فعالیت آنها در فرایندهای مدیریت دانش، در برخی از حوزه‌های دانشی به‌عنوان متخصص شناسایی و یا توسط واحد متولی به‌عنوان خبره انتخاب شده‌اند و نسبت به ارزیابی محتوایی دانش بر اساس شاخص‌های بخش قبلی اقدام می‌نمایند. حق الزحمه ارزیابان دانشی از طریق معیارهای زیر محاسبه و پرداخت می‌شود. دانش‌های ثبت شده توسط دانشکاران برای ارزیابان دانش ارسال می‌شود و ارزیابان پس از ارزیابی یک دانش، مشمول پاداش دانشی می‌شوند.

جدول ۷- شاخص ارزیابی عملکرد ارزیابان دانش

امتیاز نهایی	معیار ارزیابی	ردیف
۳۰	ارزیابی به موقع (ارزیابی دانش در زمان تعیین شده)	۱
۳۰	کیفیت بازخورد	۲
۴۰	حجم، محتوا، میزان پیچیده و تخصصی بودن هر دانش	۳
۱۰۰	جمع امتیاز	

محاسبه پاداش این حوزه به شرح زیر صورت می‌پذیرد:

$$\text{حق الزحمه ارزیاب} = \sum B_i \times D$$

B_i : امتیاز تخصیص داده شده به ارزیاب دانش A_m

ملاحظات کلیدی:

۱. ضریب ریالی D مربوط به ارزیابان دانش توسط کارگروه راهبری مدیریت دانش تعیین می‌گردد.
۲. ضریب B برای هر دانش بر اساس معیارهای فوق محاسبه می‌شود.
۳. امتیاز شاخص‌ها براساس گزارش‌های مستند دبیرخانه کمیته کشوری محاسبه می‌شود.

ج) پاسخ دهندگان به سوالات

یکی از اهداف کلیدی در فرایندهای مدیریت دانش، حل مسائل و مشکلات موجود در سازمان و نیز ارائه خدمات دانشی به مدیران در سطوح مختلف برای تصمیم‌گیری می‌باشد. پاسخ‌دهندگان به سوالات افرادی هستند که به ارائه راهکارهای مفید در خصوص مسائل و مشکلات طرح شده توسط سایر همکاران یا مدیران می‌پردازند.

پس از مطرح شدن یک سوال جدید، سوال به تایید واحد متولی یا ارزیاب اولیه رسیده و سپس در معرض دید سایر کارکنان برای پاسخگویی قرار می‌گیرد. پاسخ کارکنان دانشی به سوالات به وسیله انتخاب یکی از گزینه‌های زیر توسط سوال‌کننده ارزیابی می‌شود و بسته به ارزیابی صورت گرفته، پاسخ‌دهندگان به سوال، مشمول پاداش می‌شوند.

جدول ۱۰-۲ معیارهای ارزیابی پاسخ دهندگان

گزینه	این پاسخ کمکی به حل مشکل ننمود	این پاسخ به من کمک نمود تا قسمتی از مشکل حل شود.	این پاسخ کمک نمود تا مساله کامل حل شود.
امتیاز	۰	۴	۸

شاخص ارائه پاداش به پاسخ دهندگان، مجموع امتیازات پاسخ‌های ارائه شده کاربر می‌باشد. محاسبه پاداش این گروه بر اساس فرمول زیر می‌باشد:

$$C = \sum A_i \times \text{پاداش پاسخ به پرسش}$$

A_i امتیاز کسب شده از پاسخ A_i

C ضریب ریالی مربوط به فعالان مدیریت دانش