



مدیریت دانش: ابزارها و روش‌ها

مترجمان: دکتر مصطفی صفدری رنجبر (عضو هیأت علمی دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران)

دکتر پیمان حقیقی بروجنی (دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران)

و همکاران: زهرا کریمی، محدثه کنعانی، کیانا نوذریان، مهدی محمدنژاد و امیرحسین میرزمانی (کارشناسی

ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران)

(لطفا در روی جلد کتاب درج شود «و همکاران» ولی در صفحه اول کتاب اسم‌ها به همین ترتیب آورده

شوند)

سازمان بهره‌وری آسیا

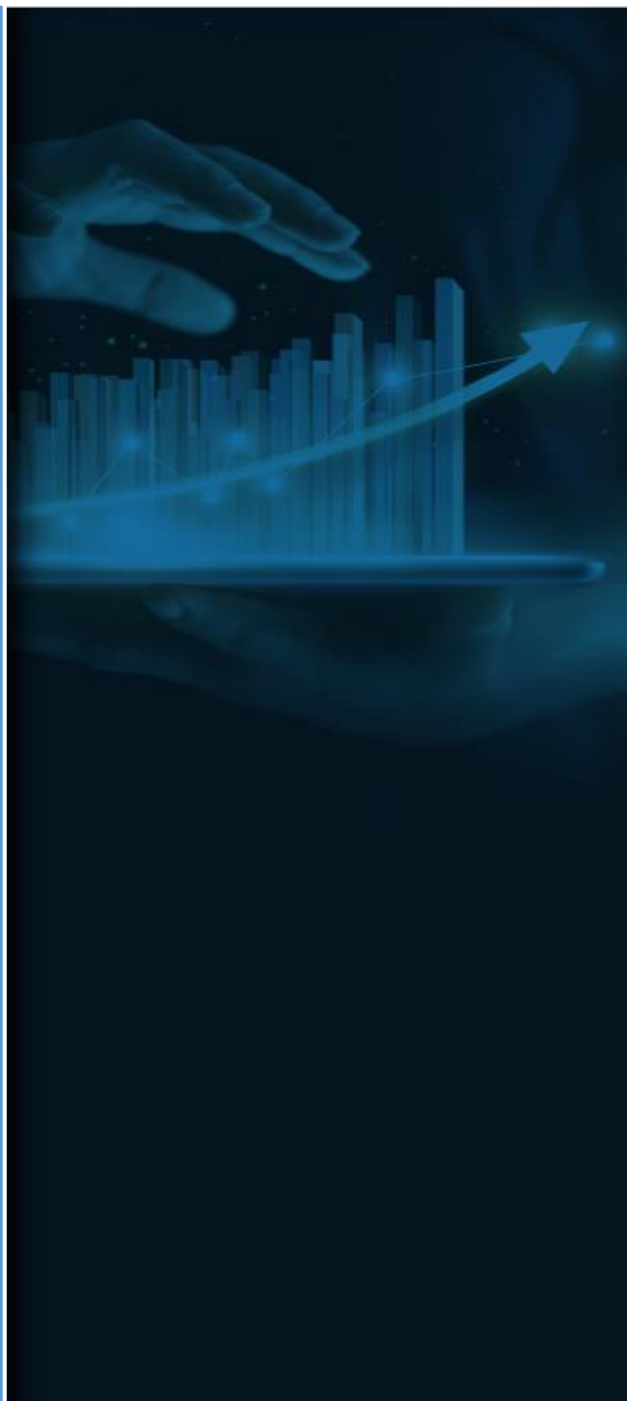
سازمان بهره‌وری آسیا (APO) یک سازمان بین‌دولتی است که متعهد به بهبود بهره‌وری در منطقه آسیا - اقیانوسیه است. APO که در سال ۱۹۶۱ تأسیس شد، از طریق خدمات مشاوره سیاست‌گذاری، به عنوان اتاق فکر و انجام ابتکارات هوشمند در صنعت، کشاورزی، خدمات و بخش‌های عمومی به توسعه پایدار اقتصاد اجتماعی منطقه کمک می‌کند.

سازمان بهره‌وری آسیا با کمک به اقتصادهای عضو در تدوین راهبردهای ملی برای افزایش بهره‌وری و از طریق طیف وسیعی از تلاش‌های ظرفیت‌سازی نهادی، از جمله تحقیقات و مراکز تعالی در کشورهای عضو، آینده منطقه را شکل می‌دهد.

اعضای سازمان بهره‌وری آسیا

بنگلادش، کامبوج، جمهوری چین، فیجی، هنگ کنگ، هند، اندونزی، جمهوری اسلامی ایران، ژاپن، جمهوری کره، جمهوری دموکراتیک خلق لائوس، مالزی، مغولستان، نپال، فیلیپین، سنگاپور،

سريلانكا، تایلند و ویتنام



مدیریت دانش: ابزارها و روش‌ها

پدیدآورنده: ران یانگ^۱

نسخه اصلاح شده و منتشر شده در ژاپن توسط سازمان بهره‌وری آسیا

Bunkyo-ku، Hongo ۱-۲۴-۱

توکیو ۰۰۳۳-۱۱۳، ژاپن

www.apo-tokyo.org

© ۲۰۲۰ سازمان بهره‌وری آسیا

نظرات بیان شده در این نشریه لزوماً منعکس‌کننده دیدگاه‌های رسمی سازمان بهره‌وری آسیا (APO) یا هیچ یک از اعضای سازمان بهره‌وری آسیا نیست.

تمامی حقوق محفوظ است. هیچ یک از محتویات این نشریه را نمی‌توان بدون مجوز کتبی قبلی از سازمان بهره‌وری آسیا استفاده، تکثیر، ذخیره یا به هر شکل برای مقاصد تجاری استفاده کرد.

نسخه تجدیدنظر شده

شابک: ۹۷۸-۹۲-۸۳۳-۲۴۹۰-۴

طراحی شده توسط شرکت ارتباطات امگا

¹ CEO & CKO Knowledge Associates Cambridge Ltd

فهرست مطالب

۱۶	قدردانی
۱۷	پیشگفتار مترجمان
۱۹	مقدمه
۲۱	پیوند ابزارهای مدیریت دانش به فرآیند مدیریت دانش پنج مرحله‌ای سازمان بهره‌وری آسیا
۲۶	بخش اول: بیست روش و ابزار ضروری مدیریت دانش
۲۹	۱. طوفان فکری
۲۹	طوفان فکری چیست؟
۲۹	چرا از این ابزار استفاده کنیم؟
۲۹	نحوه استفاده از این ابزار
۳۰	راهنمایی‌هایی برای طوفان فکری
۳۰	مرحله واگرا:
۳۱	مرحله همگرا:
۳۱	زمان استفاده از ابزار
۳۱	محل استفاده از ابزار
۳۱	لینک‌ها
۳۲	ویدیوها
۳۳	۲. ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها
۳۳	ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها چیست؟
۳۳	چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

۳۴	نحوه استفاده از ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها
۳۴	ابزارهای ثبت شخصی
۳۵	ابزارهای ثبت جمعی
۳۶	نکاتی در خصوص تسهیل در اجرا
۳۶	زمان استفاده از ابزار
۳۶	محل استفاده از ابزار
۳۷	لینک‌ها
۳۸	۳. کمک همکار
۳۸	کمک همکار چیست؟
۳۸	چرا کمک همکار را انجام دهیم؟
۳۹	نحوه انجام کمک همکار
۳۹	چه کسانی باید به‌عنوان کمک همکار دعوت شوند
۴۰	راهنمایی‌های اجرای کمک همکار
۴۰	فیلم
۴۰	سایر منابع مفید
۴۱	۴. مرور آموخته‌ها
۴۱	مرور آموخته‌ها چیست؟
۴۱	چرا مروری بر آموخته‌ها داشته باشیم؟
۴۱	نحوه انجام مرور آموخته‌ها
۴۱	۱. بلافاصله اقدام کنید
۴۲	۲. معرفی یک تسهیل‌کننده

۳. قالب جلسه ۴۲
۴. فرمت پیشنهادی برای کارگاه درس‌های آموخته شده ۴۳
- منابع ۴۴
5. بازبینی پس از اقدام ۴۵
- بازبینی پس از اقدام چیست؟ ۴۵
- چرا بازبینی پس از اقدام انجام می‌شود؟ ۴۵
- نحوه انجام بازبینی پس از اقدام ۴۵
- چه کسی باید بازبینی پس از اقدام را انجام دهد؟ ۴۷
- لینک‌ها ۴۷
6. داستان سرایی ۴۹
- داستان سرایی چیست؟ ۴۹
- چرا از داستان سرایی استفاده کنیم؟ ۵۰
- چه زمانی از داستان سرایی استفاده کنیم؟ ۵۱
- نحوه استفاده از داستان سرایی ۵۲
- ویدیو ۵۳
- منابع ۵۳
۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی ۵۴
- چرا یک فضای کاری فیزیکی به‌عنوان ابزار/روش مدیریت دانش است؟ ۵۴
- نمونه‌هایی از تنظیم فضای کاری فیزیکی برای مدیریت دانش ۵۵
- فضای باز برای تعاملات موقت/غیررسمی ۵۵
 - فضایی برای همکاری تیمی ۵۶

- ۵۷..... فضایی برای نمونه‌سازی
- ۵۷..... نحوه طراحی یک فضای کار فیزیکی
- ۵۸..... ۸. ابزار ارزیابی دانش سازمان بهره‌وری آسیا
- ۵۸..... ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا چیست؟
- ۶۱..... چرا از این ابزار استفاده کنیم؟
- ۶۱..... این ابزار چگونه استفاده می‌شود؟
- ۶۴..... زمان استفاده از ابزار
- ۶۴..... لینک‌ها
- ۶۵..... ۹. کافه دانش
- ۶۵..... کافه دانش چیست؟
- ۶۶..... چرا از کافه دانش استفاده کنیم؟
- ۶۶..... زمان استفاده از کافه دانش
- ۶۶..... نمونه ویدیویی
- ۶۶..... لینک‌ها
- ۶۸..... ۱۰. انجمن خبرگی
- ۶۸..... انجمن خبرگی چیست؟
- ۷۰..... چرا انجمن خبرگی برای کسب‌وکارهای کوچک قابل استفاده است؟
- ۷۱..... چگونه انجمن‌های خبرگی را پرورش دهیم؟
- ۷۲..... توانمندسازهای کلیدی
- ۷۴..... ویدئو
- ۷۴..... لینک‌ها

- منابع ۷۴
۱۱. محاسبات ابری ۷۵
- محاسبات ابری چیست؟ ۷۵
- چرا از محاسبات ابری استفاده کنیم؟ ۷۵
- چه زمانی از محاسبات ابری استفاده کنیم؟ ۷۶
- نحوه استفاده از محاسبات ابری ۷۶
- فیلم‌ها ۷۶
- منابع ۷۷
- کتاب‌ها ۷۷
۱۲. کتابخانه‌های اسناد منتهی به سیستم مدیریت اسناد ۷۸
- این ابزار به چه معناست؟ ۷۸
- چرا از این ابزار استفاده می‌شود؟ ۷۸
- نحوه استفاده از کتابخانه‌های اسناد ۷۸
- نکته‌ای در مورد تسهیلگری ۷۹
- چه زمانی و کجا از کتابخانه‌های اسناد استفاده کنیم و چه زمانی استفاده نکنیم. ۸۰
- مثال ۸۱
- لینک‌ها ۸۱
۱۳. پایگاه‌های دانش ۸۲
- پایگاه دانش چیست؟ ۸۲
- تفاوت بین پایگاه دانش و پایگاه داده چیست؟ ۸۲
- تفاوت بین ویکی و پایگاه دانش چیست؟ ۸۴

- ۸۵ پایگاه‌های دانش ساختاریافته و بدون ساختار
- ۸۵ چرا از این ابزار استفاده کنیم؟
- ۸۶ نحوه استفاده از پایگاه دانش
- ۸۷ نکاتی پیرامون تسهیلگری
- ۸۸ زمان استفاده از پایگاه‌های دانش
- ۸۸ کجا از پایگاه‌های دانش استفاده کنیم
- ۸۸ مثال
- ۹۰ فیلم
- ۹۰ منبع
- ۹۰ لینک‌ها
- ۹۱ ۱۴. وبلاگ‌ها
- ۹۱ وبلاگ چیست؟
- ۹۱ چرا از این ابزار استفاده کنیم؟
- ۹۳ چه زمانی از وبلاگ نویسی استفاده کنیم و چه زمانی این کار را نکنیم
- ۹۳ مثال
- ۹۳ ✓ فیلم
- ۹۳ لینک‌ها
- ۹۴ ۱۵. خدمات شبکه اجتماعی
- ۹۴ چرا از این ابزار استفاده کنیم؟
- ۹۵ نحوه استفاده از این ابزار
- ۹۶ چه زمانی از شبکه‌های اجتماعی استفاده کنیم و چه زمانی از آنها استفاده نکنیم

- مثال ۹۶
- فیلم ۹۶
- ✓ لینکها ۹۷
۱۶. ارتباط ویدئویی و وینار ۹۸
- ارتباطات ویدئویی ۹۸
- وینار چیست؟ ۹۸
- چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟ ۹۹
- چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟ ۹۹
- زمان استفاده یا عدم استفاده از وینار ۱۰۰
- لینکها ۱۰۱
۱۷. ابزارهای جستجو پیشرفته ۱۰۲
- ابزارهای جستجوی پیشرفته چیست؟ ۱۰۲
- چرا از ابزارهای جستجوی پیشرفته استفاده می‌کنیم؟ ۱۰۲
- چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟ ۱۰۲
- زمان استفاده یا عدم استفاده از جستجوی پیشرفته ۱۰۳
- ✓ لینکها ۱۰۳
۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش ۱۰۴
- خوشه دانش چیست؟ ۱۰۴
- چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟ ۱۰۵
- مثال ۱۰۵
- چگونه از خوشه دانش استفاده کنیم؟ ۱۰۶

- لینک‌ها ۱۰۶
۱۹. خبره یاب ۱۰۸
- خبره یاب چیست؟ ۱۰۸
- چرا از خبره یاب در مدیریت دانش استفاده می‌کنیم؟ ۱۰۸
- نحوه طراحی و استفاده از خبره یاب ۱۰۹
- زمان استفاده یا عدم استفاده از خبره یاب ۱۱۰
- لینک‌ها ۱۱۰
۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی ۱۱۱
- فضای کاری مجازی تعاملی چیست؟ ۱۱۱
- چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟ ۱۱۱
- چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟ ۱۱۱
- زمان استفاده یا عدم استفاده از این ابزار ۱۱۲
- مثال ۱۱۳
- برخی از تامین‌کنندگان نرم افزار مشارکتی مجازی ۱۱۳
- بخش دوم: شش ابزار دیگر که به شدت توصیه می‌شود ۱۱۴
۲۱. طرح شایستگی دانشکاران ۱۱۵
- طرح شایستگی دانشکاران چیست؟ ۱۱۵
- چرا از این ابزار استفاده کنیم؟ ۱۱۵
- چه‌زمانی از طرح شایستگی دانشکاران استفاده می‌کنیم؟ ۱۱۶
- مثال ۱۱۶
- لینک‌ها ۱۱۷

- ۱۱۸ ۲۲. نگاشت دانش
- ۱۱۸ نگاشت دانش چیست؟
- ۱۱۸ چرا نگاشت دانش انجام می‌شود؟
- ۱۱۹ نقشه دانش چگونه است؟
- ۱۲۰ لینک‌ها
- ۱۲۱ ۲۳. مدل بلوغ مدیریت دانش
- ۱۲۱ مدل بلوغ مدیریت دانش چیست؟
- ۱۲۲ سطح بلوغ «ابتدایی»
- ۱۲۲ سطح بلوغ «تکرار شده»
- ۱۲۲ سطح بلوغ «تعریف شده»
- ۱۲۳ سطح بلوغ "مدیریت شده"
- ۱۲۳ سطح بلوغ «بهینه‌سازی»
- ۱۲۳ چرا از مدل بلوغ مدیریت دانش استفاده کنیم؟
- ۱۲۳ چه زمانی از این ابزار استفاده کنیم؟
- ۱۲۴ لینک‌ها
- ۱۲۵ ۲۴. طرح مربی/شاگرد
- ۱۲۵ طرح مربی/شاگرد چیست؟
- ۱۲۵ چرا از یک طرح مربی/شاگرد استفاده می‌کنیم؟
- ۱۲۶ چه زمانی از یک طرح مربی/شاگرد استفاده می‌شود؟
- ۱۲۶ منابع ✓
- ۱۲۷ ۲۵. پورتال دانش

- چرا از یک پورتال دانش استفاده می‌کنیم؟ ۱۲۷
- چه زمانی از پورتال دانش استفاده می‌شود؟ ۱۲۸
- مثال ۱۲۸
- لینک‌ها ۱۲۹
۲۶. اشتراک‌گذاری ویدئو ۱۳۰
- ✓ اشتراک‌گذاری ویدئو چیست؟ ۱۳۰
- چرا از اشتراک‌گذاری ویدئو استفاده می‌کنیم؟ ۱۳۰
- چگونه از اشتراک‌گذاری ویدئو استفاده می‌شود؟ ۱۳۰
- چه وقت باید یا نباید از اشتراک‌گذاری ویدئو استفاده کرد؟ ۱۳۱
- ✓ لینک‌ها ۱۳۱
- ضمایم ۱۳۳
- ضمیمه الف: ابزارهای مدیریت دانش و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا ۱۳۳
- ضمیمه ب: ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا ۱۳۷
- ضمیمه ج: برخی از وب‌سایت‌ها، وبلاگ‌ها و کتاب‌های توصیه شده مدیریت دانش ۱۴۳

پیشگفتار سازمان بهره‌وری آسیا

کتاب راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا^۲ اولین بار در آگوست ۲۰۱۰ منتشر شد. یک دهه بعد، ما شاهد تغییرات عمده در شیوه‌های مدیریت دانش در سراسر جهان بودیم. علاوه بر این، دیدگاه‌های سازمان بهره‌وری آسیا در مورد بهره‌وری و موضوعات مرتبط، به‌ویژه در مورد اهمیت سرمایه دانشی برای پیوند نوآوری با بهره‌وری از طریق چابکی، تکامل یافته است.

به‌عنوان بخشی از این تکامل، سازمان بهره‌وری آسیا ابتدا چارچوب مدیریت دانش خود را با گنجاندن عناصری مانند پایداری و اینکه چگونه سازمان‌های عمومی می‌توانند حداکثر ارزش را به شهروندان ارائه دهند، ارتقاء داد. دوم، اهمیت اقتصادهای دانشی جهانی و منطقه‌ای به‌طور فزاینده‌ای به رسمیت شناخته شده است و در نوامبر ۲۰۱۸ سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO^۳) استاندارد مدیریت دانش ایزو ۳۰۶۰۱ را منتشر کرد. بر این اساس کتاب راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش برای مطرح کردن اولین استاندارد بین‌المللی مدیریت دانش به روز شد. سوم، پیشرفت‌های قابل توجه در فناوری، سیستم‌ها و ابزارها اکنون به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا دانش خود را به روش‌های نوآورانه، بهتر مدیریت کنند. چهارم، سازمان بهره‌وری آسیا آدرس وبسایت‌ها، ویدئوها و الگوهایی را که در کتاب راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش به آنها ارجاع داده شده است را به دقت بررسی و به‌روزرسانی کرد تا اطمینان حاصل کند که به‌روز، مرتبط و در دسترس هستند. همچنین از فرصت به‌روزرسانی کلی راهنما برای انعکاس جدیدترین پیشرفت‌های مدیریت دانش و کمک به متخصصان برای مدیریت بهتر گذار به جامعه دیجیتال استفاده کردیم.

نسخه ۲۰۲۰ کتاب راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش، درک و به‌کارگیری روش‌ها، ابزارها و روش‌های ضروری مورد استفاده در مدیریت دانش را آسان می‌سازد. این کتاب به‌طور خاص بر روی ۲۰ ابزار برتر تمرکز می‌کند که در شروع ابتکار مدیریت دانش در نظر گرفته شوند. این کتاب راهنما قرار است به‌عنوان همراه و راهنمای تسهیلگران مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا مورد استفاده قرار گیرد.

² Knowledge Management Tools and Techniques (KMT & T)

³ International Organization for Standardization

مربیان و تسهیلاتگران در سازمان‌های غیر دولتی، صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط و سایر کاربران می‌توانند درک درستی از ابزارها و روش‌های اصلی که به‌طور گسترده در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها در هر زمینه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند، را به دست آورند. علاوه بر منابع مفید وب سایت، لینک‌های ویدیویی و الگوها، این راهنما پاسخ به سؤالات متداول در مورد پیاده‌سازی مدیریت دانش را توصیه می‌کند.

سازمان بهره‌وری آسیا امیدوار است که راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش به مربیان و متخصصان در تلاش‌های مستمر آنها برای ترویج و به کارگیری مدیریت دانش در راستای بهبود بهره‌وری و پایداری در جهانی که دائماً تغییر می‌کند، کمک کند.

دکتر آکپ موچتان

دبیر کل

قدردانی

کتاب راهنمای ابزار و روش‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا توسط افراد زیر تهیه شده است:

نسخه ۱ (۲۰۱۰)

رونالد یانگ، سرپرست تیم خبره، شرکت بین‌المللی و مسئولیت محدود دانشیار، انگلستان

آقای پرابا نایر، تسهیلگر دانش بین‌المللی، سنگاپور

آقای نائوکی اوگیوارا، ابتکار پویایی دانشی، فوجی زیراکس، ژاپن

آقای اندی برنت، شرکت مسئولیت محدود Knowinnovation، ایالات متحده آمریکا و بریتانیا

نسخه ۲ (۲۰۲۰)

رونالد یانگ، سرپرست تیم خبره، شرکت بین‌المللی و مسئولیت محدود دانشیار، انگلستان

پرابا نایر، تسهیلگر دانش بین‌المللی، سنگاپور

دکتر ایدا یاسین، دانشکده کسب‌وکار پوترا، مالزی

رودولف دسوزا، شرکت مشاوره InKnowin، هند

اطلاعات و راهنمایی‌های قابل توجهی توسط جولیتو کروز برناردو ارائه شد.

از آنجایی که تیم‌ها در سراسر آسیا و اروپا پراکنده شدند، چندین مورد از ابزارهای دانش و تیم مشارکتی مجازی

شرح داده شده در این راهنما در طول مرحله توسعه استفاده شد تا از کار گروهی دانشی و مشارکتی مجازی مؤثر

در ایجاد این کتاب راهنمای اطمینان حاصل شود. این ابزارها شامل نویسندگی مشترک و تعاملی^۶، کنفرانس

ویدئویی مبتنی بر وب و پایگاه ویکی/دانش توسعه یافته برای این پروژه بود. سازمان بهره‌وری آسیا مایل است

قدردانی خود را از همه مشارکت‌کنندگان برای اطلاعات و پشتکار آنها در نهایی کردن این راهنما ثبت کند.

⁴ Knowledge Association International Ltd

⁵ Rudolf DSouza is the Founder and CEO of In-Kno- Win Consulting, He is the leading Expert and Thought Leader in Strategic Knowledge Management and Innovation in the country.

⁶ Collaborative authoring tools

پیشگفتار مترجمان

ما در حال زیستن در عصر دانایی محوری و دوران گذار به اقتصادهای مبتنی بر دانش^۷ هستیم. اقتصادهایی که بر پایه تولید، انتشار و بکارگیری دانش و اطلاعات بنا شده اند. امروزه سازمان‌هایی می‌توانند بر رقبای چابک، منعطف، نوآور و فرصت طلب فائق آیند که همه کارکنان آنها روحیه دانایی محوری داشته باشند و پیوسته به‌طور فردی و جمعی فعالیت‌های تولید، ذخیره، انتشار و انتقال دانش را به اجرا درآورند. ایجاد چنین سازمانی در گرو عوامل کلیدی نظیر شناخت شرایط محیطی، عوامل کلیدی موفقیت فعلی و آتی، احساس نیاز به تغییرات اساسی و بنیادی، شناخت ویژگی‌ها و اهمیت سازمان دانایی محور و بستر فرهنگی و سازمانی مناسب برای جذب و رشد دانشگران است.

تغییرات اقتصادی از جمله جهانی شدن بازارها، تغییرات فناورانه از جمله پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات سیاسی از جمله مشارکت جامعه در تصمیم‌گیری‌های کلان یا تغییرات اجتماعی نظیر پیری جوامع، ظهور نسل هزاره (نسل Z) و ... سازمان‌ها را مجبور به دریافت اطلاعات جدید راجع به مشتریان، بازارها، رقبا، فناوری‌ها و قوانین و مقررات می‌کند. در این شرایط، سازمان‌ها نیازمند شناخت دقیق نیازهای مشتریان و انتظارات ذینفعان و ارتقای ظرفیت و توانایی خودشان جهت تامین نیازها به‌صورت سریع و مؤثر هستند. به عبارتی، سازمان‌ها شدیداً به دنبال ظرفیت‌سازی برای کسب اطلاعات و دانش و بهره‌برداری از آن می‌باشند.

دانش به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع برای سازمان‌ها به این صورت تعریف می‌شود: "دانش مجموعه‌ای از مبانی علمی و نظری و زمینه‌های کاربردی این مبانی (تصمیم‌گیری‌ها، حل مسئله و اقدام) است که در نوع آشکار خود در منابع علمی، نقشه‌ها، فرمول‌ها، قوانین، استانداردها و اسناد سازمانی و در نوع پنهان خود در ذهن‌ها، مهارت‌ها، تجارب و عملکرد افراد مستتر است و محصول گذر اطلاعات سازماندهی شده و هدفمند از فرآیند اندیشه و ادراک انسانی است." مدیریت دانش نیز یک رویکرد نظام‌مند برای تسخیر، سازماندهی، توزیع و ارائه دانش در یک سازمان به منظور تسریع در انجام کارها، بکارگیری مجدد بهترین تجارب و کاهش دوباره کاری‌ها تعریف می‌شود.

با توجه به اهمیت دانش و مدیریت مؤثر آن در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به منظور کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی و افزایش رضایت طیف متنوعی از ذینفعان، سازمان بهره‌وری آسیا (APO) اقدام به تدوین کتاب

⁷ Knowledge-based Economy

راهنمایی با عنوان «مدیریت دانش: روش‌ها و ابزارها» نموده است. وجه تمایز این کتاب با بیشتر کتاب‌های موجود در زمینه مدیریت دانش این است که این کتاب یک راهنمای عملی و کاربردی برای آشنایی و کاربست روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان‌ها است. این کتاب مشتمل بر معرفی بیست و شش روش و ابزار کاربردی در زمینه مدیریت دانش نظیر طوفان فکری، ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها، مرور آموخته‌ها، بازیابی پس از اقدام، داستان‌سرایی، فضای کاری تعاملی، کافه دانش، پایگاه‌های دانش، شبکه‌های اجتماعی، نگاهت دانش، پورتال دانش و دیگر روش‌ها و ابزارها است. همچنین، این کتاب به ارائه مدل بلوغ مدیریت دانش پرداخته است که ابعاد مختلف شامل رهبری، فرآیندها، کارکنان، فناوری، فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج را می‌سنجد.

مترجمان این اثر امیدوارند ترجمه این کتاب گامی مؤثر در زمینه اجرا و پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های عمومی و تحقق اقتصاد مبتنی بر دانش در کشورمان به حساب آید. این مهم مستلزم تحقق فرآیندی است که سازمان‌ها بواسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کنند و قادر باشند دانش خلق یا کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌ها و اقدامات خود بکار گیرند. در پایان از همه صاحب‌نظران، پژوهشگران، اساتید، دانشجویان، علاقه‌مندان و دغدغه‌مندان عرصه مدیریت دانش درخواست می‌کنیم که نظرات و دیدگاه‌های سازنده در زمینه این اثر و تجارب ارزشمندشان در زمینه بکارگیری آن در سازمان‌ها را با ما به اشتراک گذارند.⁸

مصطفی صفدری رنجبر، پیام حقیقی بروجنی و همکاران

⁸ Email: Mostafa.safdari@ut.ac.ir

مقدمه

این کتاب راهنمای ابزارها و روش‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، دومین ویرایش و به‌روزرسانی شده در سال ۲۰۲۰ است که برخی از روش‌ها، ابزارها، فناوری‌ها و روش‌های کلیدی مدیریت دانش که می‌بایست برای انتخاب در یک طرح اجرایی مدیریت دانش، به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط در نظر گرفته شوند، توصیف می‌نماید.

یک هدف کلیدی برای سازمان بهره‌وری آسیا تدوین یک کتاب راهنمای آموزشی در مورد ابزارها و روش‌های مدیریت دانش بوده که دانش عمیقی را ارائه داده تا به مربیان سازمان‌های ملی بهره‌وری (NPO^۹) در راستای بدل شدن به مربیان و مشاوران مدیریت دانش، کمک کند.

این راهنما به همراه راهنمای تسهیلگران مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، راهنمای عملی مدیریت دانش برای صاحبان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط و مدیریت دانش مشتمل بر مطالعات موردی برای شرکت‌های کوچک و متوسط و بهره‌وری دانش در بخش عمومی، موجود در سایت www.apo-tokyo.org است.

چگونه از این کتاب راهنما استفاده کنیم؟

این راهنما با فهرستی شروع می‌شود که نشان می‌دهد که چگونه روش‌ها و ابزارهای کلیدی مدیریت دانش، که بعداً در کتاب راهنما توضیح داده شد، از فرآیند کلی مدیریت دانش مؤثرتر پشتیبانی می‌کنند. (فرایند مدیریت دانش پنج مرحله‌ای سازمان بهره‌وری آسیا در چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا) پس از آن، برای هر روش یا ابزار مدیریت دانش، با یک توصیف و در صورت امکان، لینک‌های ویدئویی بیشتر، ارجاعات به وب سایت و در صورت لزوم، الگوها، دستورالعمل‌ها و معیارهای اندازه‌گیری برای ارزیابی و اجرا، دنبال می‌شود.

مدیریت دانش یک رشته به سرعت در حال توسعه است و با توجه به ظهور سریع فرآیندها، روش‌ها، ابزارها و روش‌های جدید مدیریت دانش، این راهنما به‌عنوان یک بستر اساسی خوب برای شروع عمل می‌کند. بنابراین،

⁹ National Productivity Organizations

به مشاوران و متخصصان مدیریت دانش توصیه می‌شود که به‌طور مداوم تجربیات خود را با استفاده از این روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش به اشتراک بگذارند و همچنین با پیشرفت‌های جدید همگام باشند.

هدف

هدف از این راهنما این است که به مشاوران مدیریت دانش سازمان ملی بهره‌وری، متخصصان مدیریت دانش و سازمان‌های بزرگ و کوچک است که در شرف شروع یک ابتکار مدیریت دانش، چارچوب و برخی ابزارهای بسیار کاربردی و کمک به اجرای موفق مدیریت دانش هستند را ارائه دهد.

لینک‌ها

این راهنما حاوی لینک فیلم‌ها، کتاب‌ها، مقالات، وب سایت‌ها و غیره است. ما تمام جوانب احتیاط را در نظر گرفته‌ایم تا از صحت و مفید بودن این لینک‌ها و محتوای آن‌ها در زمان انتشار اطمینان حاصل کنیم. با این حال، ما نمی‌توانیم در قبال تغییراتی که ممکن است توسط صاحبان محتوا در آینده ایجاد شود، مسئول باشیم.

پیوند ابزارهای مدیریت دانش به فرآیند مدیریت دانش پنج مرحله‌ای سازمان بهره‌وری آسیا

این بخش نمایی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش را ارائه می‌دهد.

در این راهنما توضیح دادیم که چگونه روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش را می‌توان به فرآیند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا شامل مراحل زیر مرتبط کرد. این فرایند ۵ مرحله‌ای مدیریت دانش با ۵ گام زیر مرتبط است:

۱. شناسایی دانش

۲. ایجاد دانش

۳. ذخیره دانش

۴. اشتراک‌گذاری دانش

۵. به کارگیری دانش

فهرستی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش پیشنهادی برای هر مرحله در فرآیند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا ارائه شده است. شماره درج شده در کنار هر روش و ابزار، نشان دهنده تعداد روش یا ابزاری است که بعداً در این راهنما توضیح داده شده است.

به‌عنوان اولین گام، مشاور و متخصص مدیریت دانش می‌توانند ابتدا و پس از تشخیص آنکه با کدام یک از پنج مرحله ابتکار اجرای مدیریت دانش روبرو هستند سریعاً به فهرستی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش برای بررسی کاربرد و براساس بهترین روش مدیریت دانش در سراسر جهان مراجعه کنند. تیمی که این فهرست را تهیه کرده است متشکل از مشاوران و متخصصان باتجربه مدیریت دانش مستقر در آسیا، انگلستان، اروپا، و ایالات متحده آمریکا است.

استفاده از این فهرست یک روش بسیار کاربردی برای به دست آوردن یک موفقیت سریع در سازمانی است که در حال اجرای مدیریت دانش است. اگرچه این موضوع برای شروع بسیار مؤثر است، به یاد داشته باشید که روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در درجه اول برای پشتیبانی بهتر از فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار و پروژه‌های کسب‌وکار توسعه یافته‌اند. اطمینان حاصل کنید که تعادل مناسبی بین رویکرد فرآیند کسب‌وکار/پروژه محور و روش‌ها و رویکرد ابزار محور ایجاد کرده‌اید.

روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش که باید در نظر گرفته شوند (صرفاً راهنما)	گام
۰۸. ابزار ارزیابی دانش سازمان بهره‌وری آسیا	۱. شناسایی دانش
۰۹. کافه دانش	
۱۰. انجمن خبرگی	
۱۷. ابزارهای جستجوی پیشرفته	
۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش	
۱۹. خبره یاب	
۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی	
۲۲. نگاشت دانش	
۲۳. مدل بلوغ مدیریت دانش	
۲۴. طرح مربی/شاگرد	
۱. طوفان فکری	۲. ایجاد دانش
۲. ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها	
۴. مرور آموخته‌ها	
۵. بازبینی پس از اقدام	
۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی	
۹. کافه دانش	
۱۰. انجمن خبرگی	
۱۳. پایگاه‌های دانش (ویکی‌ها و غیره)	
۱۴. وبلاگ‌ها	
۱۶. ارتباط ویدئویی و وینارها	
۱۷. جستجوی پیشرفته	
۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش	

۱۹. خبره یاب	
۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی	
۲۴. طرح مربی/شاگرد	
۲۵. پورتال دانش	
۲۶. اشتراک‌گذاری ویدئو	
۴. مرور آموخته‌ها	
۵. بازیابی پس از اقدام	
۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی	
۹. کافه دانش	
۱۰. انجمن خبرگی	
۱۳. پایگاه‌های دانش (ویکی‌ها و غیره)	
۱۴. وبلاگ‌ها	
۱۶. ارتباط ویدئویی و وینارها	
۱۷. جستجوی پیشرفته	
۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش	
۱۹. خبره یاب	
۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی	
۲۴. طرح مربی/شاگرد	
۲۵. پورتال دانش	
۲۶. اشتراک‌گذاری ویدیو	۴. اشتراک‌گذاری دانش
۳. کمک همکار	
۴. مرور آموخته‌ها	
۵. بازیابی پس از اقدام	

۶. داستان سرایی		
۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی		
۹. کافه دانش		
۱۰. انجمن خبرگی		
۱۲. کتابخانه‌های مدیریت اسناد		
۱۳. پایگاه‌های دانش (ویکی‌ها و غیره)		
۱۴. وبلاگ‌ها		
۱۵. خدمات شبکه‌های اجتماعی		
۱۶. ارتباط ویدئویی و وینارها		
۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش		
۱۹. خبره یاب		
۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی		
۲۵. پورتال دانش		
۲۶. اشتراک‌گذاری ویدئو		
۲۴. طرح مربی/شاگرد		
۳. کمک همکار	۵. به کارگیری دانش	
۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی		
۹. کافه دانش		
۱۰. انجمن خبرگی		
۱۲. کتابخانه‌های مدیریت اسناد		
۱۳. پایگاه‌های دانش (ویکی‌ها و غیره)		
۱۴. وبلاگ‌ها		
۱۶. ارتباط تصویری و وینارها		

۱۷. جستجوی پیشرفته

۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش

۱۹. خبره یاب

۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی

۲۱. طرح شایستگی کارگران دانش

۲۴. طرح مربی/شاگرد

۲۵. پورتال دانش

بخش اول: بیست روش و ابزار ضروری مدیریت دانش

این فهرستی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش است که توسط تیم متخصص مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا در سنگاپور در آگوست ۲۰۰۹ گردآوری و مورد توافق قرار گرفت و در ژوئن ۲۰۱۹ بازنگری شد. این فهرست روش‌ها و ابزارهایی را نشان می‌دهد که توسط موفق‌ترین سازمان‌ها در سراسر جهان در طرح‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش اجرا می‌شوند.

لطفاً توجه داشته باشید که روش‌ها و ابزارها به ترتیب اهمیت یا سلسله مراتب فهرست نشده‌اند: اول روش‌ها و ابزارهای غیر فناوری اطلاعات و دوم، روش‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات هستند. همه روش‌ها و ابزارهای مهم در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، بدون ترتیب خاصی، بیست روش و ابزار مدیریت دانش در لیست عبارتند از:

▪ روش‌ها و ابزارهای غیر فناوری اطلاعات¹⁰

۱. طوفان فکری¹¹

۲. ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها¹²

۳. کمک همکار¹³

۴. مرور آموخته‌ها¹⁴

۵. بازبینی پس از اقدام¹⁵

۶. داستان سرایی¹⁶

¹⁰ Non-IT Methods and Tools

¹¹ Brainstorming

¹² Learnings and Ideas Capture

¹³ Peer Assist

¹⁴ Learning Reviews

¹⁵ Learning Reviews

¹⁶ Storytelling

۷. فضاهاى كارى فزيكى تعاملى^{۱۷}

۸. ابزار ارزىابى دانش سازمان بهره‌ورى آسيا^{۱۸}

۹. كافه دانش^{۱۹}

۱۰. انجمن خبرگى^{۲۰}

▪ روش‌ها و ابزارهاى فناورى اطلاعات^{۲۱}

۱۱. محاسبات ابرى^{۲۲}

۱۲. كتابخانه‌هاى مديريت اسناد منتهى به سيستم مديريت اسناد^{۲۳}

۱۳. پايگاه‌هاى دانش (ويكى‌ها و غيره)^{۲۴}

۱۴. وبلاگ‌ها^{۲۵}

۱۵. خدمات شبكه‌هاى اجتماعى^{۲۶}

۱۶. ارتباط ويدئويى و ويبينارها^{۲۷}

۱۷. ابزارهاى جستجوى پيشرفته^{۲۸}

۱۸. ايجاد خوشه‌هاى دانش^{۲۹}

¹⁷ Collaborative Physical Workspaces

¹⁸ APO Knowledge Assessment Tool

¹⁹ Knowledge Café

²⁰ Communities of Practice

²¹ IT Methods and Tools

²² Cloud Computing

²³ Document Libraries Leading to a Document Management system

²⁴ Knowledge Bases (Wikis, etc.)

²⁵ Blogs

²⁶ Social Network Services

²⁷ Video Communication and Webinars

²⁸ Advanced Search Tools

²⁹ Building Knowledge Clusters

۱۹. خبره‌یاب^{۳۰}

۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی^{۳۱}

برای هر روش یا ابزار مدیریت دانش توصیف شده، از ساختار زیر استفاده شده است:

۱. عنوان روش یا ابزار مدیریت دانش

۲. چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

۳. نحوه استفاده از این ابزار

۴. زمان استفاده از ابزار

۵. محل استفاده از ابزار

۶. مثال‌ها

۷. نکاتی در خصوص تسهیل در اجرا

۸. لینک‌های ویدئویی برای اطلاعات و آموزش بیشتر

۹. سایر وب سایت‌ها، کتاب‌ها یا مراجع مفید

³⁰ *Expertise Locator/Who's Who*

³¹ *Collaborative Virtual Workspaces*

۱. طوفان فکری

طوفان فکری چیست؟

طوفان فکری روشی ساده برای کمک به گروهی از افراد برای تولید ایده‌های جدید و غیرمعمول است. این فرآیند در واقع به دو مرحله تقسیم می‌شود: واگرایی و همگرایی. در مرحله واگرا، همه توافق می‌کنند که قضاوت خود پیرامون ایده‌ها و نظرات مطرح شده را به تاخیر بیندازند. به عبارت دیگر، همه‌ی ایده‌ها معتبر تلقی می‌شوند. در مرحله همگرا، شرکت‌کنندگان از قضاوت خود استفاده می‌کنند، اما این کار را به شیوه‌ای مثبت انجام داده و قبل از یافتن نقص، به دنبال آنچه در مورد ایده‌ها دوست دارند، می‌گردند.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

طوفان فکری زمانی مناسب است که شما نیاز به ایجاد طیف وسیعی از گزینه‌ها داشته باشید که فراتر از مجموعه‌ای است که بلافاصله آشکار می‌شود. به‌عنوان مثال:

- همه جاهایی که می‌توان از آنها شناخت مشتری را به دست آورد؛
- روش‌های مختلف یادگیری از رقبا؛
- روش‌های جدید برای استفاده از ابزارهای اینترنتی نوظهور و نوآورانه برای حمایت از مشتریان؛
- روش‌های مختلف پاداش به کارکنان برای ثبت دانش.

جلسات طوفان فکری را می‌توان خیلی سریع سازماندهی کرد و به موارد (ابزار) بسیار کمی نیاز دارد.

دستورالعمل‌های زیر یک روش را توضیح می‌دهند، اما این ابزار در واقع بسیار متنوع و چندکاره است و اصول اولیه را می‌توان به روش‌های مختلف اعمال کرد.

نحوه استفاده از این ابزار

۱. توافق کنید که چه کسی این فعالیت را تسهیل می‌کند؛

۲. مطمئن شوید که همه از دستورالعمل‌های اساسی آگاه هستند؛

۳. به همه کاغذ یادداشت و خودکار بدهید تا بتوانند ایده‌های خود را بنویسند؛

۴. مشکل مورد نظر را روی فلیپ چارت^{۳۲} بنویسید، اگر فلیپ چارت ندارید روی کاغذی که همه بتوانند همیشه مشاهده کنند، بنویسید؛

۵. از همه پرسیده شود که مسئله را درک می‌کنند و چیزی نیاز به توضیح دارد یا خیر؟ (عدم وجود ابهام در درک مشکل) در صورت لزوم به هرگونه اطلاعاتی که نیاز است، رسیدگی کنید؛

۶. به صورت بالقوه، یک بحث گروهی در مورد معیارهایی که برای انتخاب ایده استفاده می‌شود، داشته باشید؛

۷. از همه بخواهید که شروع به نوشتن ایده‌های خود کنند، در هر کاغذ یک ایده نوشته شود و آنها را به تسهیلگر تحویل دهند، سپس او آنها را روی فلیپچارت بچسباند. اگر کاغذ نبود، از افراد بخواهید ایده‌های خود را یکی یکی بیان کنند تا تسهیلگر آنها را یادداشت کند؛

۸. زمانی که ایده‌های گروه تمام شد، صفحات فلیپ چارت را بردارید و از گروه بخواهید:

- دنبال موارد تکراری بگردند و آنها را ترکیب کنند.
- به ایده‌های مورد علاقه خود (تعداد ایده‌های مورد علاقه که با توجه به شرایط موجود تعیین می‌شود) رأی دهند (با قرار دادن نقطه، تیک یا علامت دیگر)
- ایده‌های دارای بالاترین امتیاز را انتخاب کنید و از گروه بخواهید در مورد نحوه اجرای آن ایده‌ها بحث کنند. این معمولاً شامل شناسایی مراحل مهم بعدی است.

راهنمایی‌هایی برای طوفان فکری

مرحله واگرا:

۱. قضاوت را به تعویق بیندازید؛

۲. به دنبال کمیت بروید؛

۳. به دنبال ایده‌های عجیب و غریب باشید؛

۴. ترکیب و همراهی کنید؛

^{۳۲} یک صفحه پایه دار است که دارای قابلیت اضافه کردن کاغذ به صورت دستی و یا مغناطیسی است.

۵. همه چیز را یادداشت کنید.

مرحله همگرا:

۱. ایده‌ها را هرچه بیشتر بهبود دهید؛
۲. از قضاوت مثبت استفاده کنید؛
۳. سنجیده عمل کنید؛
۴. به دنبال نوآوری باشید؛
۵. اهداف خود را بررسی کنید.

زمان استفاده از ابزار

طوفان فکری زمانی مفید است که نیاز به تولید تعداد نسبتاً زیادی گزینه وجود داشته باشد. برای زمانی که یک مسئله مشخص می‌شود که یک راه حل صحیح دارد و رسیدن به پاسخ نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق است، این ابزار مناسب نیست. به‌عنوان مثال، طوفان فکری در مورد راه حل‌های مختلف یک مسئله ریاضی، احتمالاً مفید نخواهد بود.

محل استفاده از ابزار

طوفان فکری تقریباً در هر موقعیتی که یک گروه (دو یا چند نفر) می‌توانند فضایی برای همکاری با یکدیگر پیدا کنند، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. این موضوع به سادگی یک میز کار مشترک با چند تکه کاغذ سفید است.

لینک‌ها

این صفحه ویکی پدیا حاوی خلاصه خوبی از این روش است:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

یک منبع آنلاین برای ابزارهای تفکر خلاق را می‌توان در این آدرس یافت

<http://www.mindtools.com/brainstm.html>

ویدیوها

چه کاری را نباید انجام داد و چه کاری را باید انجام داد. برخی از ویدیوهای یوتیوب

http://www.youtube.com/watch?v=ttWhK-NOεg^feature=player_embedded#

http://www.youtube.com/watch?v=W\hεL_·rFz^&feature=player_embedded#

۲. ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها

ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها چیست؟

یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت دانش در سطح فردی و تیمی، ثبت جمعی و نظام‌مند آموخته‌ها و ایده‌های در حال وقوع است. ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها، راهنمایی برای چگونگی انجام این کار است.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

بسیاری از سازمان‌ها می‌گویند که دوست دارند خلاق‌تر باشند، ایده‌های بیشتری تولید کنند، سریع‌تر یاد بگیرند و یادگیری‌های جدید خود را به دانش بهتری برای به اشتراک گذاشتن، به کارگیری و بهره‌برداری تبدیل کنند. با این حال، اگر افراد و تیم‌ها را در بیشتر سازمان‌ها مشاهده کنید، به راحتی خواهید دید که آن‌ها به طور مستمر در بیشتر مواقع، به ویژه در مکالمات تیمی و کار مشترک، به آموخته‌ها و ایده‌های جدید می‌پردازند.

«مشکل کمبود آموخته‌ها و ایده‌های جدید نیست، بلکه [این است که] ما به طور مؤثر این آموخته‌ها و ایده‌ها را ثبت نمی‌کنیم و به طور نظام‌مند با آنها کاری انجام نمی‌دهیم!»

ما باید روش‌ها، ابزارها و روش‌های بهتری برای انجام این کار به صورت «جمعی و نظام‌مند» پیدا کنیم.

دو سازمان را تصور کنید که در یک کسب‌وکار رقیب هم هستند. یک سازمان، آموخته‌ها و ایده‌ها را همیشه در محل کار به صورت جمعی و نظام‌مند ثبت نمی‌کند، آنها هر از گاهی این کار را به صورت اتفاقی انجام می‌دهند. ما می‌دانیم که بیشتر آموخته‌ها و ایده‌های جدید خوب در ابتدای پروژه‌ها اتفاق می‌افتد و به مرور زمان فراموش می‌شوند.

سازمان دیگر، آموخته‌ها و ایده‌ها را در محل کار، به طور مستمر، جمعی و نظام‌مند جمع‌آوری می‌کند و سپس هر ماه آن‌ها را در اختیار افرادی قرار می‌دهد که بتوانند آن‌ها را ارزیابی کرده و به دانش کاربردی تبدیل کنند.

فهمیدن اینکه سازمان دوم قطعاً سریع‌تر یاد می‌گیرد، تصمیمات هوشمندانه‌تری می‌گیرد و محصولات و خدمات نوآورانه جدید را بسیار سریع‌تر خلق می‌کند، نیاز به تحلیل زیادی ندارد.

دلیل کلیدی دیگر برای ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها نیز بسیار قدرتمند است:

«فرآیند نگارش (به صراحت آنچه فکر می‌کنید آموخته‌اید، یا یک ایده جدید) یک فرآیند بنیادی از سازماندهی دانش است که دانش ضمنی را در فرد به سطح بعدی، توسعه داده و اصلاح می‌کند.»

اگر خودتان کتاب یا مقاله‌ای نوشته باشید، به‌طور شهودی خواهید فهمید که صرفاً آنچه را که می‌دانید روی کاغذ نمی‌آورید. خود فرآیند نوشتن یک فرآیند خلاقانه است که فرد را وادار می‌کند تا دانش خود را سریعتر توسعه و گسترش دهد. بنابراین دلیل بسیار خوبی وجود دارد که چرا هر دانشکار باید یاد بگیرد که چگونه آموخته‌ها و ایده‌های جدید را بهتر ثبت کند.

نحوه استفاده از ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها

راه‌های زیادی برای ثبت آموخته‌ها، ایده‌ها و بینش‌های جدید وجود دارد. با ظهور فناوری‌های جدید، حتی امکانات بیشتری نیز وجود خواهد داشت. برای مثال:

ابزارهای ثبت شخصی

- حافظه خود شخص (به‌عنوان تنها روش آسیب پذیر است)
- دفترچه یادداشت (مفید است اما می‌تواند تکه تکه شود)
- سازمان دهنده مبتنی بر کاغذ شخصی (برای افزودن ساختار بیشتر)
- دستیار دیجیتال شخصی (PDA) یادداشت می‌کند و فراموش نمی‌کند (ساختار و ذخیره و انتشار الکترونیکی بیشتر)
- رایانه شخصی: ایمیل، یادداشت‌ها، اسناد، پایگاه‌های داده (ساختار و ذخیره و انتشار الکترونیکی بیشتر).
- وبلاگ نویسی (وبلاگ دانش): روشی بسیار قدرتمند برای ثبت آموخته‌ها، ایده‌ها و بینش‌های خودجوش و ساختار یافته
- دوربین (عکس‌ها برای افزودن اطلاعات بیشتر)
- گوشی هوشمند (عکس، صوت و ویدئو برای افزودن اطلاعات بیشتر)
- ضبط صدا (برای ثبت گفتار)
- اسکنر (برای ثبت اسناد در کامپیوتر)

ابزارهای ثبت جمعی

- انجمن‌های خبرگی شرکتی، انجمن‌های شبکه‌ای و انجمن‌های مباحثه‌ای
- اتاق‌های گفتگوی الکترونیکی
- اینترنت شرکتی
- اینترنت و وب سایت‌ها
- وبلاگ نویسی تیمی
- ویکی‌ها
- شبکه‌های اجتماعی (فیس بوک، لینکدین، توییتر، اینستاگرام و...)
- گوشی‌های هوشمند
- کنفرانس صوتی
- کنفرانس ویدئویی

در حالت ایده آل، ابزارهای ثبت شخصی باید با ابزارهای ثبت جمعی یکپارچه شوند. به‌عنوان مثال، یک دستیار دیجیتال شخصی PDA با یک کامپیوتر شخصی، یک اینترنت سازمانی یا پورتال دانش همگام‌سازی شوند.

آموخته‌ها، ایده‌ها و بینش‌های جدید را می‌توان به‌صورت فرمت یا قالب ساده ثبت کرد، برای مثال :

* تاریخ و زمان

* فردی که آموخته‌ها و ایده‌ها را ثبت می‌کند

* موقعیت

* پروژه یا کار (کد)

* مشتری (کد)

* مکان

* زمینه

* آموخته، ایده یا بینش جدید

* مرحله/اقدام بعدی

نکاتی در خصوص تسهیل در اجرا

به صورت گروهی در مورد اینکه چگونه افراد بیش از حد درگیر هدایت و سنجش توسط فعالیت‌های اجرایی هستند، بحث کنید. به عنوان مثال، "چه وظایفی را امروز انجام داده‌ام یا انجام نداده‌ام؟"

یک تمرین کلاسی انجام دهید تا شرکت‌کنندگان را قادر سازد مستقیماً و به طور شخصی ثبت آموخته‌ها و/یا ایده‌های جدید را تجربه کنند.

به عنوان مثال، از شرکت‌کنندگان بخواهید یک روز کاری معمولی یا حتی خود این دوره را در نظر بگیرند.

از هر یک از اعضای گروه بخواهید چند دقیقه به صورت جداگانه در مورد «امروز چه آموخته‌ام؟» فکر کنند، آن را یادداشت کنید. با گروه بحث کنید که درباره این دو رویکرد متفاوت (انجام دادن و یادگیری) چه احساسی دارند.

با گروه بحث کنید که چگونه «یادگیری» برای دانشکاران «انجام» می‌گردد. در مورد پارادایم صنعتی قدیمی کار به عنوان «آنچه انجام داده‌ام» و پارادایم کار دانشی جدید «آنچه در حال یادگیری هستم» بحث کنید.

زمان استفاده از ابزار

طبیعتاً، ابزارهای الکترونیکی بر ابزارهای کاغذی برای کاهش خطر حذف، سرعت و دقت ارجحیت دارند.

با این حال، گام کلیدی این است که آموخته‌ها و ایده‌ها را به صورت دستی یا الکترونیکی ثبت کنید.

محل استفاده از ابزار

ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها، به طور نظام‌مند و جمعی، برای بسیاری از افراد روش جدیدی برای کار است. این یک رشته جدید برای یادگیری است. گفته می‌شود که تقریباً ۱۰ درصد از جمعیت شاغل به طور خودکار دوست دارند به این روش کار کنند و بسیاری از افراد ذاتاً این کار را انجام می‌دهند. این بدان معناست که ۹۰ درصد از ما باید یاد بگیریم که چگونه به این روش کار کنیم.

لینک‌ها

اطلاعات بیشتر برای ثبت مؤثر آموخته‌ها و ایده‌ها را می‌توان در موارد زیر یافت:

http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_knowledge_management

http://teachinginhighered.com/podcast/personal_knowledge_management_tools/

<http://blog.strategyzer.com/posts/۹/۳/۲۰۱۵/capture-customer-insights-and-actions-with-thelearning-card>

۳. کمک همکار

کمک همکار چیست؟

- روشی است که تیم پروژه از آن برای درخواست کمک از همکاران و کارشناسان در مورد یک مسئله مهم که تیم با آن مواجه است، استفاده می‌کند.
- کمک همکار بخشی از فرآیندی است که شرکت نفت بریتانیا (^{33}BP) آن را یادگیری قبل از انجام^{۳۴} به معنای جمع‌آوری دانش قبل از شروع یک پروژه یا بخشی از کار می‌نامد.
- جلسه کمک همکار ممکن است بسته به پیچیدگی کار از یک ساعت یا نیم روز تا دو روز طول بکشد. هم تیم پروژه و هم همکاران در مورد پروژه بحث می‌کنند و راه حل ارائه می‌دهند.
- تیم پروژه، بینش را از همکاران خود در جلسات به دست می‌آورد. همکاران نیز سود می‌برند و از پروژه و یکدیگر یاد می‌گیرند.

چرا کمک همکار را انجام دهیم؟

- هدف از کمک همکار کوتاه کردن منحنی یادگیری تیم پروژه است. به طور معمول، اعضای تیم برای حل مسائل جدید و پیچیده پروژه براساس دانش و منابع موجود خود تلاش می‌کنند. این اغلب منجر به راه حل‌های غیر بهینه در بهترین حالت و یا شکست در بدترین حالت می‌شود.
- کمک همکار به بهره‌برداری بهتر از «آنچه همه ما بین خودمان می‌دانیم» کمک می‌کند و به جلوگیری از خطاهای زمان‌بر و هزینه‌بر و تکراری (اختراع مجدد چرخ) کمک می‌کند.
- کمک همکار راهی برای تیم‌های پروژه فراهم می‌کند تا مسائل پروژه را با متخصص خارجی مطرح کنند. تیم‌ها می‌توانند مسائل اساسی، رویکردهای جدید و نوآوری‌ها را شناسایی کنند.
- توانایی کمک همکار در بهره‌بردن از تجربه و دانش افراد تیم، آن را به ابزاری ارزشمند تبدیل می‌کند که بینش‌ها و نتایج فوری را به همراه دارد.

³³ British Petroleum

³⁴ Learning Before Doing

نحوه انجام کمک همکار

رهبر پروژه معمولاً زمانی همکاری را آغاز می‌کند که فکر می‌کند همکاران می‌توانند به آنها در پروژه کمک کنند.

- هیچ جدول زمانی مشخصی در مورد زمان فراخوانی همکاران وجود ندارد. برخی از همکاران در اوایل پروژه و برخی دیگر بسته به نیازهای تیم پروژه و پیچیدگی پروژه فراخوانی می‌شوند.
- رهبر پروژه دستور جلسه را تنظیم می‌کند که می‌تواند شامل برخی از موارد زیر باشد:
 - معرفی شرکت کنندگان
 - اهداف جلسه و برنامه زمان‌بندی
 - ارائه جزئیات و مسائل پروژه
 - توصیه‌ها و بحث‌ها

لازم به ذکر است که پیش از برگزاری مجدد جلسه، زمانی را برای ارزیاب همکار^{۳۵} فراهم کنید تا به تنهایی درباره مسائل و توصیه‌ها و تبادل نظر در مورد پیشنهادات فکر کنند. بهتر است که جلسه در دو بخش یک روز و یا دو روز برنامه‌ریزی شود.

- تیم‌هایی که درخواست همکاری می‌کنند، موظف به استفاده از پیشنهادات ارائه شده توسط همکاران نیستند. اغلب آن‌ها دیدگاه‌های همکاران خود را در کار پروژه جاری خود ارزشمند می‌دانند.
- لازم نیست تیم پروژه در مورد توصیه‌ها در طول جلسه تصمیم بگیرد. تیم پروژه می‌تواند توصیه‌ها را در جلسه بعدی پروژه مورد بحث قرار دهد.

چه کسانی باید به‌عنوان کمک همکار دعوت شوند

- تعداد همکار، حداکثر شش نفر باشد. اگر گروه بزرگ باشد، بحث درون گروهی دشوار است.
- تنها همکارانی را که تخصص و دانش لازم را در رابطه با موقعیتی که تیم در پروژه با آن مواجه است، دعوت کنید.
- رهبر پروژه می‌تواند پیشنهاداتی را از اعضای تیم در مورد دعوت شدگان احتمالی به جلسه دریافت کند.

راهنمایی‌های اجرای کمک همکار

- مهم است که تیم پروژه به اهداف جلسه فکر کند. هر چه اهداف مشخص‌تر و واضح‌تر باشند، جلسه پربارتر خواهد بود. از آنجا که رهبر پروژه جلسه را آغاز می‌کند، در صورت انحراف بحث از اهداف، آنها می‌توانند جلسه را تغییر مسیر دهند.
- رهبر پروژه یا یک تسهیلگر ماهر می‌تواند جلسه را هدایت کند. رهبر در صورت تمایل به تسلط بر جلسه، می‌بایست از تسهیل جلسه خودداری کند.
- ارسال اطلاعات پیشینه همکاران در مورد پروژه و اهداف جلسه مفید است. این امر تضمین می‌کند که همکاران می‌توانند به‌طور مؤثر در جلسه شرکت کنند.
- حضور همه اعضای تیم پروژه (یا نمایندگان آنها در صورت بزرگ بودن تیم) برای شرکت در جلسه مفید است. این کار فرصتی برای هر شرکت‌کننده فراهم می‌کند تا سوالات مربوط به حوزه کاری خود را بپرسد.
- رهبر یا تسهیل‌کننده باید فرصتی برای اعضای تیم پروژه فراهم کند تا در آن شرکت کنند و به بحث پاسخ دهند. برای تیم پروژه مهم است که جلسه‌ای تشکیل دهند تا آنچه را که از جلسه کمک همکار آموخته‌اند، بررسی کنند.

فیلم

دو ویدیوی خوب در مورد کمک همکار را می‌توانید در **YouTube** پیدا کنید:

1. http://www.youtube.com/watch?v=ObmQyW3EiiE&feature=player_embedded
2. <https://www.youtube.com/watch?v=tU5Bxdt0iSc>

سایر منابع مفید

- <http://www.kstoolkit.org>
- Collison C., Parcell G. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. Milford: Capstone Publishing; 2001.

۴. مرور آموخته‌ها

مرور آموخته‌ها چیست؟

روشی است که توسط یک تیم پروژه برای کمک به یادگیری گروهی و فردی در طول فرآیند کار استفاده می‌شود. مرور آموخته‌ها با بازبینی پس از اقدام (AAR)³⁶ متفاوت است. بازبینی پس از اقدام معمولاً در پایان یک پروژه رسمی انجام می‌شود.

مرور آموخته‌ها را می‌توان پس از هر رویداد قابل شناسایی انجام داد. یک رویداد می‌تواند یک اقدام کوچک اما کامل یا یک بخش مجزا از یک اقدام بزرگ‌تر باشد، به‌عنوان مثال، یک جلسه برنامه ریزی پروژه.

چرا مروری بر آموخته‌ها داشته باشیم؟

هدف از مرور آموخته‌ها، یادگیری مداوم در حین اجرای پروژه است. اعضای تیم باید بتوانند به سرعت یاد بگیرند و برای بهبود آن تلاش کنند.

به‌طور معمول اعضای تیم یک پروژه، مأموریت را بدون تامل تا زمان تکمیل پروژه ادامه می‌دهند. مناسب نیست که تا پایان پروژه برای مرور آموخته‌ها صبر کنید تا درس‌های آموخته شده را استخراج کنید.

یادگیری در حین انجام، هم افراد و هم تیم‌ها را قادر می‌سازد تا بدون توجه به طول پروژه، بلافاصله از موفقیت‌ها و شکست‌ها درس بگیرند.

نحوه انجام مرور آموخته‌ها

۱. بلافاصله اقدام کنید

- مرور آموخته‌ها بلافاصله بعد از هر جلسه تیمی انجام می‌شود، در حالی که همه اعضای تیم هنوز در دسترس هستند و خاطرات آنها تازه است.
- مهم است که مرور آموخته‌ها در زمان تعیین شده برای جلسه انجام گردد تا به‌عنوان یک فعالیت مجدد دیده نشود. باید این موضوع در دستور کار جلسه قرار گیرد.

³⁶ after action review

۲. معرفی یک تسهیل کننده

- هر عضوی از تیم می تواند به عنوان تسهیلگر منصوب شود. اگر رهبر پروژه تمایل به تسلط بر جلسه دارد، باید از تسهیل جلسه خودداری کند.
- نقش تسهیلگر کمک به یادگیری تیم است. اعضای تیم باید برای یادگیری خود و یادگیری تیم آماده شوند.
- تسهیلگر همچنین باید لحن جلسه را تنظیم کند. این برای اطمینان از علنی بودن جلسه و عدم متهم کردن کسی است. لحن ایده آل برای مرور آموخته‌ها، صریح و متعهدانه بودن به یادگیری است. مرور آموخته‌ها راهی برای تسهیل یادگیری هستند و نه بستری برای نقد. بنابراین نباید به عنوان فرآیند ارزیابی عملکرد تلقی شوند.
- تسهیلگر باید اطمینان حاصل کند که شرکت کنندگان در فرآیند یادگیری سهیم هستند. همه در جلسه شرکت می کنند و همه حق دارند در این فرآیند مشارکت کنند.

۳. قالب جلسه

- مرور یادگیری حول چهار سوال ساده زیر می چرخد:
 - چه اتفاقی قرار بود بیفتد؟
 - در واقع چه اتفاقی افتاد؟
 - چرا اختلاف نظر وجود داشت؟
 - چه چیزهایی یاد گرفته ایم؟
- بحث با سوال اول شروع می شود: چه اتفاقی قرار بود بیفتد؟ درک مشترک از هدف و برنامه بسیار مهم است. این کار تضمین می کند که هیچ سو تفاهمی در میان اعضای تیم وجود نداشته باشد.
- برای تسهیلگر مهم است که به جای بیان ساده آنچه اتفاق افتاده است، روی احساس واقعی اعضای تیم درباره آنچه اتفاق افتاده است، تمرکز کند.

- یادگیری واقعی زمانی آغاز می‌شود که اعضای تیم برنامه را با آنچه واقعا اتفاق افتاده، مقایسه می‌کنند. موفقیت‌ها و شکست‌ها شناسایی و مورد بحث قرار می‌گیرند. برنامه‌های عملی برای حفظ موفقیت و رفع موانع شناسایی می‌شوند.

- تسهیلگر می‌تواند از هر یک از اعضای تیم بخواهد یک یادگیری کلیدی را که در آینده به آنها کمک می‌کند، شناسایی کند. ثبت یک رکورد از نقاط یادگیری و اقدامات توافق شده برای یادآوری درس‌هایی که شناسایی شده اند، مفید است. درس‌های گرفته شده در شروع جلسه بعدی پروژه برجسته می‌شوند.

۴. فرمت پیشنهادی برای کارگاه درس‌های آموخته شده

۱. مقدمه و دستور کار

دستور کار جلسه را ارائه دهید و برخی از رویدادها و مسائل کلیدی که در طول پروژه با آنها مواجه می‌شوید را به تیم یادآوری کنید.

۲. ایجاد یادگیری‌های جدید

تیم را به گروه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید و از آنها بخواهید طوفان فکری کنند و آموخته‌ها، ایده‌ها و بینش‌های شخصی‌شان را در کاغذهای یادداشت خود ثبت کنند. همه آموخته‌ها و مسائل مربوط به یادداشت‌های خود را در خوشه‌ها یا دسته‌بندی‌های مختلف گروه‌بندی کنید.

۳. بحث و بررسی

این خوشه‌های کلیدی را بررسی کنید و سوالات زیر را بپرسید:

* دفعه بعد چه کار بهتری می‌توانیم انجام دهیم؟

* چه چیز دیگری می‌توانیم به نفع همه تیم‌های آینده ثبت کنیم؟

۴. چرخش گروه‌ها

به گروه‌های دیگر اجازه دهید نظر بدهند و به یافته‌های هر گروه اضافه کنند.

۵. بحث نهایی

شرکت‌کنندگان در کارگاه، بحث نهایی را برای ایجاد خلاصه یافته‌ها و توافق در مورد اقدامات آتی انجام می‌دهند.

منابع

Collison C., Parcell G. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. Milford: Capstone Publishing; 2001.

۵. بازبینی پس از اقدام

بازبینی پس از اقدام چیست؟

- روشی برای ارزیابی و ثبت درس‌های آموخته شده پس از اتمام یک پروژه است. این روش به اعضای تیم پروژه اجازه می‌دهد تا خودشان کشف کنند که چه اتفاقی افتاده است، چرا اتفاق افتاده است و چگونه نقاط قوت را حفظ کنند و نقاط ضعف را بهبود بخشند.
- این کار به صورت یک بحث غیررسمی با اعضای اصلی تیم پروژه انجام می‌شود.
- بازبینی پس از اقدام نیز می‌تواند در پایان پروژه یا در هر نقطه کلیدی^{۳۷} یک پروژه طولانی مدت انجام شود.
- بازبینی پس از اقدام یک جلسه نقد یا شکایت نیست. بازبینی پس از اقدام از طریق ارائه بستری برای رهبران و اعضای تیم جهت تعامل صادقانه در مورد پروژه، یادگیری را به حداکثر می‌رساند. این یک گزارش ارزیابی تمام عیار نیست.

چرا بازبینی پس از اقدام انجام می‌شود؟

- هدف بازبینی پس از اقدام بررسی نتایج در مقابل نتایج مورد نظر یک پروژه است.
- بازبینی پس از اقدام مبنایی برای یادگیری از موفقیت و شکست پروژه است. این نقطه شروعی برای بهبود در پروژه‌های آینده است. اعضای تیم می‌توانند نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و با تمرکز بر نتایج مطلوب و توصیف مشاهدات خاص، چگونگی بهبود عملکرد در آینده را تعیین کنند.
- تیم پروژه می‌تواند درس‌های آموخته شده را مستندسازی و آن‌ها را برای بهبود تصمیم‌گیری در اختیار بقیه سازمان قرار دهد.

نحوه انجام بازبینی پس از اقدام

- بازبینی پس از اقدام می‌تواند در اسرع وقت پس از اتمام پروژه یا در نقاط عطف پروژه بزرگ انجام شود.
- به‌طور کلی، سوالات زیر برای ایجاد اجماع در مورد درس‌های آموخته شده استفاده می‌شوند:

- انتظار می‌رفت چه اتفاقی بیفتد؟
 - در واقع چه اتفاقی افتاد؟
 - چه چیزی خوب پیش رفت و چرا؟
 - چه چیزی را می‌توان بهبود بخشید و چگونه؟
 - درس‌هایی که می‌توان در آینده از آن‌ها استفاده کرد چیست؟
- در آغاز بازبینی پس از اقدام، تسهیلگر باید هدف و توالی بازبینی پس از اقدام را در راستای اطمینان از درک همگی نسبت به اینکه بازبینی پس از اقدام چیست و چگونه کار می‌کند، بررسی نماید. این معرفی همچنین باید شامل برخی قوانین پایه جهت هدایت و مدیریت بحث باشد. نقش تسهیل‌کننده در طول معرفی توضیح داده خواهد شد.
 - چند نکته برای تسهیل‌گران:
 - مخالفت جایز است؛
 - تشویق اعضا به ارائه نظرات صادقانه؛
 - استفاده از پرسش‌های باز برای هدایت بحث؛
 - خلاصه و بازنویسی نکات کلیدی بحث.
 - تمرکز بازبینی پس از اقدام بر یادگیری است. به‌عنوان مثال شناسایی درس‌های آموخته شده، به جای سرزنش افراد به خاطر تصمیمات اشتباه یا انجام ارزیابی عملکرد. اشتباهات یا تصمیمات ضعیف می‌توانند به فرصت‌های یادگیری تبدیل شوند.
 - برای اینکه این اتفاق بیفتد، باید فضایی برای اعتماد و صراحت وجود داشته باشد.
 - در این فرایند باید اطمینان حاصل کنید که مسائل خاص، هم مثبت و هم منفی، آشکار می‌شوند. تسهیل‌ماهرانه تضمین خواهد کرد که بازبینی پس از اقدام اشتباهات یا نقاط ضعف را پنهان نمی‌کند.
 - در برخی از پروژه‌ها، سایر ذینفعان می‌توانند بینش‌ها و ایده‌های مفیدی را به فرآیند بازبینی بیاورند. قبل از جلسه بازبینی، تسهیلگر یا یکی از اعضای تیم تعیین شده باید با این ذینفعان خارجی مشورت و نظرات آن‌ها را برای بازبینی پس از اقدام خلاصه سازد.

- درس‌های آموخته شده بر روی یک فلیپ چارت یا به صورت الکترونیکی ثبت می‌شوند. این امر به این بستگی دارد که چه کسی از اطلاعات استفاده می‌کند و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. فلیپ چارت‌ها یک ابزار مناسب برای قابل مشاهده کردن یادداشت‌ها برای همه افراد شرکت‌کننده در بازیینی هستند. از طریق این ابزار از درک مشترک و توافق با آنچه مورد بحث قرار گرفته است اطمینان حاصل می‌شود.
- ثبت الکترونیکی بر روی اینترنت این امکان را فراهم می‌کند که بعداً به بازیینی پس از اقدام مراجعه کرده و آن را برای طرف‌های مرتبط درگیر در پروژه‌های مشابه منتشر کنیم.

چه کسی باید بازیینی پس از اقدام را انجام دهد؟

- یک تسهیلگر مستقل می‌تواند برای اجرای بازیینی پس از اقدام مورد استفاده قرار گیرد. یک تسهیلگر مستقل آموزش دیده ممکن است بتواند از مشارکت همه اطمینان حاصل کند. تسهیلگر همچنین قادر خواهد بود تا بینش‌ها و مسائل را از طریق بررسی سوالات استخراج کند.
- در حالی که یک تسهیلگر مستقل فرایند بازیینی پس از اقدام می‌تواند عینیت را در طول بازیینی حفظ کند، ممکن است مفید باشد که فردی را که تا حدودی یا کاملاً در مورد موضوع بررسی آگاه است به خدمت بگیرید. این امر منحنی یادگیری را به حداقل می‌رساند و امکان انجام و ثبت واضح بحث‌های فنی را فراهم می‌کند.
- به همین ترتیب، یکی از اعضای تیم پروژه می‌تواند بازیینی پس از اقدام را تسهیل کند. رهبر تیم باید اطمینان حاصل کند که تمام مطالب پیشینه، اعم از گزارش‌ها، نظر سنجی، اسناد برنامه‌ریزی یا سایر ورودی‌ها، در نظر گرفته می‌شوند. این امر تضمین می‌کند که بازیینی پس از اقدام کامل و مناسب است.

لینک‌ها

<http://www.skyrme.com/tools/index.htm>

<http://www.kstoolkit.org/After+Action+Review>

<http://www.knoco.com/after-action-review.htm>

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/aars-intro>

<https://blog.itcilo.org/the-after-action-review-aar-capturing-knowledge/06.Storytelling>

۶. داستان سرایی

داستان سرایی چیست؟

خوانندگان ممکن است تعجب کنند که چرا داستان سرایی به عنوان ابزار یا روش مدیریت دانش طبقه‌بندی می‌شود. خود داستان سرایی می‌تواند به منشأ زندگی اجتماعی ما برگردد و در واقع، این فقط مختص مدیریت دانش نیست.

داستان سرایی وسیله‌ای برای انتقال وقایع در قالب کلمات، تصاویر و صداها است که اغلب از طریق بداهه پردازی یا آرایه ادبی^{۳۸} است. داستان‌ها یا روایت‌ها در هر فرهنگ و در هر سرزمینی برای سرگرمی، آموزش، حفظ فرهنگ و القای ارزش‌های اخلاقی به اشتراک گذاشته شده است.

در زمینه مدیریت دانش، داستان سرایی از بدو پیدایش به عنوان یک روش قدرتمند برای به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش، به‌ویژه دانش تجربی و ضمنی، مورد استفاده قرار گرفته است. این به معنای واقعی کلمه در مورد گفتن یک داستان است: یک فرد با دانش ارزشمند، داستان‌هایی از تجربه خود را در مقابل افرادی که می‌خواهند دانش کسب کنند، تعریف می‌کند. اگرچه این روش بسیار ساده است ولی داستان سرایی، زمانی که به درستی انجام شود، می‌تواند سطح دانش بسیار عمیق‌تری نسبت به اشتراک‌گذاری صرف اطلاعات را به اشتراک بگذارد.

داستان سرایی توانایی بالایی در به اشتراک گذاشتن تجربیات و درس‌های آموخته شده افراد دارد، چرا که داستان‌های مؤثر می‌توانند زمینه‌های غنی را همراه با محتوا منتقل کنند.

داستان‌ها شکل اساسی از دانش و ارتباطات بوده و به‌ویژه برای مدیریت دانش مناسب هستند. این به قبل از نوشتن بر می‌گردد، زمانی که تاریخ از طریق داستان‌ها منتقل می‌شد. بسیاری از موضوعاتی که ما در محل کار یاد می‌گیریم یا به‌عنوان حافظه سازمانی یاد می‌گیریم، از طریق داستان‌هایی که همکاران یا سرپرستان به ما می‌گویند به دست می‌آید. داستان‌ها همچنین برای رساندن پیام درباره کار ما بسیار مهم هستند. اگرچه داستان سرایی به خودی خود به معنای مدیریت دانش بوده و یک فرآیند مهم در چرخه عمر مدیریت دانش

محسوب می‌شود. همچنین ابزار مناسبی برای کمک به توضیح چیرستی مدیریت دانش است. داستان سرای بهتر بودن می‌تواند به منزله مدیریت دانش بهتر باشد. گفتن یک داستان خوب، به معنای تفاوت بین شنیدن یا نشنیدن یک پیام باشد.

بانک جهانی به‌عنوان یکی از کلاسیک‌ترین نمونه‌های موردی مدیریت دانش، از داستان سرایی به‌عنوان یک فعالیت کلیدی استفاده و این ابزار را بر روی نقشه مدیریت دانش جهانی افزود. به گفته آقای استفن دیننگ^{۳۹}، بانک از قدرت داستان سرایی نه تنها برای به اشتراک گذاشتن دانش، بلکه برای ترویج مدیریت دانش استفاده کرد. در سال ۲۰۰۰، زمانی که او مجبور به توضیح و درک مدیریت دانش برای مدیران ارشد شد، از داستانی در مورد ماداگاسکار استفاده کرد:

«یک رهبر تیم در بانک جهانی در ماداگاسکار که رهبری طرح بررسی جامع از هزینه‌های عمومی کشور را بر عهده داشت، در کانون بحث‌های فزاینده بر سر معرفی مالیات بر ارزش افزوده بود. او به جای اینکه به تنهایی به این موضوع فکر کند، یک ایمیل برای همکارانش در جامعه مدیریت مالیاتی که از طریق برنامه مدیریت دانش ساخته شده بود ارسال کرد. در عرض ۷۲ ساعت، او پاسخ‌های بسیاری از کارکنان جاکارتا، مسکو و خاورمیانه، از گروه تحقیقاتی توسعه و از یک کارمند بازنشسته و کارشناس دانشگاه تورنتو دریافت کرد. بر اساس توصیه این همکاران، او توانست مشکل دشوار را حل کند»

آقای دیننگ این داستان را به مدیران ارشد بازگو کرد و موفق شد نه تنها به آنها در درک مدیریت دانش کمک کرد، بلکه آنها را نسبت به آن مشتاق کرد.

همانطور که نمونه موردی بانک جهانی نشان می‌دهد، داستان سرایی مناسب توانایی بالایی برای به اشتراک گذاشتن دانش و حتی تاثیرگذاری بر طرز فکر و رفتار افراد را دارد.

چرا از داستان سرایی استفاده کنیم؟

اگر بتوانید دانش خود را از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات به اشتراک بگذارید، احتمالاً مجبور نیست داستان سرایی را در نظر بگیرید.

^{۳۹} مدیر برنامه سابق مدیریت دانش در بانک جهانی و در حال حاضر یک مشاور مستقل در مدیریت دانش و داستان سرایی سازمانی

این موضوع برای داستان سرایان و مخاطبان بیشتر از استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات زمان‌بر است. با این حال، داستان سرایی مزایای قوی و منحصر به فردی داشته که اغلب ابزارهای دیگر مدیریت دانش به ندرت دارند.

۱. **دانش ضمنی را منتقل می‌کند:** از آنجا که زمینه‌های بسیار غنی‌تری را از طریق داستان‌ها نسبت به سایر ابزارهای مدیریت دانش منتقل می‌کند، داستان سرایی توسط یک فرد بسیار با تجربه در هر زمینه، قدرت انتقال دانش تجربی آنها را دارد.

۲. **روابط انسانی خوبی را پرورش می‌دهد:** هنگامی که کسی داستان خود را تعریف می‌کند، حرکات نیز حجم قابل توجهی از اطلاعات شخصی داستان سرا را از طریق خود داستان، حالت‌های چهره، لحن صدا، ژست‌ها و غیره منتقل می‌کند. این جنبه باعث اعتماد بین داستان سرا و مخاطب شده که اغلب به بستری برای انجمن خبرگی تبدیل می‌شود، که امکان به اشتراک‌گذاری و خلق دانش بیشتر را فراهم می‌سازد.

۳. **اشتیاق مخاطبان را به همراه دارد:** بخش بزرگی از داستان سرایی این است که می‌تواند به بخش منطقی و عاطفی مغز بپردازد. در نتیجه، داستان سرایی خوب می‌تواند طرز فکر و رفتار افراد را تغییر دهد و منجر به اشتراک‌گذاری و ایجاد دانش بیشتر از قبل شود.

چه زمانی از داستان سرایی استفاده کنیم؟

این سوال تا حدی در توضیحات بالا پاسخ داده شده است. بسیاری از سازمان‌ها از داستان سرایی برای انتقال دانش متخصصان به افراد جوان‌تر استفاده می‌کنند. برخی از سازمان‌ها از داستان سرایی برای به اشتراک گذاشتن درس‌های آموخته شده از پروژه به همکارانی که در پروژه شرکت نکرده‌اند، استفاده می‌کنند. از آنجا که یک جلسه داستان سرایی می‌تواند علاقه شرکت‌کنندگان را برانگیزد و به مخاطبان اجازه دهد افراد دیگری را که علاقه مند به اشتراک‌گذاری هستند، پیدا کنند، طراحی سیستم‌های پیگیری برای بحث در مورد موضوع، مانند انجمن‌های خبرگی یا فضاهای تعاملی مجازی، می‌تواند مزیت ایجاد شده از طریق جلسه داستان سرایی را حفظ و افزایش دهد.

نحوه استفاده از داستان سرایی

اساساً، برگزاری یک جلسه داستان سرایی بسیار ساده است: فردی با دانش در یک زمینه خاص را پیدا کنید، مخاطبانی را با علاقه مشترک جمع آوری کنید و اجازه دهید فرد در مقابل آن افراد داستان بگوید.

با این حال، به دست آوردن نتایج مورد انتظار از داستان سرایی به این راحتی نیست. در اینجا مراحل اساسی و نکاتی برای داستان سرایی موفق آورده شده است.

مرحله ۱: حوزه کلیدی دانشی را که می‌خواهید انتقال دهید و در سازمان خود به اشتراک بگذارید، شناسایی کنید. حوزه دانش بی‌اهمیت و غیر مهم را انتخاب نکنید. که نه تنها وقت شما را تلف می‌کند، بلکه پیام اشتباهی را به سازمان شما ارسال می‌کند.

مرحله ۲: فرد مناسبی را که تجربه زیادی دارد، پیدا کنید و از او بخواهید داستان را تعریف کند. اشتیاق و شیوایی داستان سرا، کلید موفقیت داستان سرایی است. بنابراین، ممکن است بخواهید داستان را همراه با گوینده آماده کنید. مراحل ۱ و ۲ را می‌توان برعکس کرد.

مرحله ۳: بازاریابی (معرفی) جلسه داستان سرایی برای شرکت‌کنندگان

مرحله ۴: جلسه را برگزار کنید. ممکن است ایجاد یک فضای غیر رسمی‌تر از یک محیط ملاقات معمولی با تغییر چیدمان اتاق، سرو تنقلات، برگزاری یک جلسه نقد و بررسی و غیره، مؤثر باشد. ممکن است بخواهید پس از جلسه یک گردهمایی اجتماعی کوچک برای تشویق به ایجاد شبکه در میان شرکت‌کنندگان و داستان سرا برگزار کنید.

مرحله ۵: از خروجی جلسه استفاده کنید. این مرحله برای به حداکثر رساندن اثربخشی داستان سرایی حیاتی است. در اینجا چند نکته برای استفاده از جلسه وجود دارد:

- از جلسه فیلم بگیرید و آن را در اینترنت آپلود کنید تا جلسه را بین همه کارمندان به اشتراک بگذارید.
- یک انجمن خبرگی با حضور داستان سرا و شرکت‌کنندگانی که علاقه زیادی به آن دارند تشکیل دهید. داستان سرا اغلب مسئول انجمن می‌شود.
- جلسات داستان سرایی را منظم برگزار کنید تا به کارمندان فرصتی برای مشارکت و داستان گفتن بدهید.

ویدیو

تئوری و تمرین داستان سرایی در:

http://www.youtube.com/watch?v=UFC-URW6wkU&feature=player_embedded

منابع

داستان سرایی. ویکی پدیا در

<http://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

Brown J.S., Denning S., Groh K., Prusak L. Storytelling in Organizations.

<http://www.amazon.com/dp/0750678208>

<http://www.knowledge-management-tools.net/storytelling.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=hVcg9L6FLPA>

<https://www.youtube.com/watch?v=UE3OufWmnMY>

<https://www.youtube.com/watch?v=Nj-hdQMa3uA>

<http://resources.goanimate.com/what-is-a-storyboard-and-why-do-you-need-one/>

۷. فضاهای کاری فیزیکی تعاملی

چرا یک فضای کاری فیزیکی به عنوان ابزار/روش مدیریت دانش است؟ خوانندگان ممکن است تعجب کنند که چرا یک فضای کاری فیزیکی به عنوان یکی از ابزارها یا روش‌های برتر مدیریت دانش انتخاب شده است. فضای کاری فیزیکی در این زمینه به معنای واقعی کلمه به معنای محیط است که ما در آن اساساً کار می‌کنیم، یا صرفاً جنبه‌های فیزیکی دفتر ما می‌باشد.

وقتی دانشی را به اشتراک می‌گذاریم یا ایجاد می‌کنیم، معمولاً از طریق ارتباط رو در رو با افراد دیگر تعامل داریم: بحث می‌کنیم، گفتگو می‌کنیم، یا فقط سوال می‌پرسیم. فضای کاری فیزیکی جایی است که چنین تعاملات انسانی صورت می‌گیرد و اگر به خوبی طراحی شده باشد می‌تواند از اشتراک یا ایجاد دانش پشتیبانی کند. ممکن است فکر کنید «ما برای همه حاضرین میز داریم، اتاق جلساتی برای جلسات داخلی و فضایی برای گفتگوهای تجاری داریم. دیگر چه نیاز داریم؟» در واقع، فضای کار فیزیکی بسیار بیشتر از این است.



حال و هوای اتاق جلسه بالا را چگونه توصیف می‌کنید؟ پویا یا ایستا؟ خلاقانه یا سنتی؟ آیا فکر می‌کنید می‌توانید در این اتاق بحث خلاقانه داشته باشید؟



این تصویر چی؟ فضای کار فیزیکی خوب به معنای یک دفتر کار لوکس نیست که شرکت‌های کوچک و متوسط به ندرت می‌توانند از پس خرید آن برآیند. در عوض، درک چگونگی تعامل افراد یا ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش و طراحی یک محیط فیزیکی برای حمایت از چنین فعالیت‌های انسانی است.

نمونه‌هایی از تنظیم فضای کاری فیزیکی برای مدیریت دانش

طراحی فضاهای کاری فیزیکی خوب برای پشتیبانی از اشتراک‌گذاری و ایجاد دانش، بسته به نوع صحنه‌های تعاملی که یک سازمان به آن نیاز دارد، بسیار متفاوت است. در اینجا نمونه‌هایی از طراحی فضای کاری برای حمایت از فعالیت‌های مرتبط با دانش داریم.

• فضای باز برای تعاملات موقت/غیررسمی

افراد شاغل در صورت لزوم با هم تعامل دارند، که کاملاً منطقی است اما گاهی اوقات، تعاملات غیرمنتظره نتایج غیرمنتظره (خوب) ایجاد می‌کند. فضای باز خوب چنین تعاملات موقت و غیررسمی را در بین کارمندان یا حتی بین کارکنان و مشتریان تشویق می‌کند. کلید تشویق چنین موردی از طریق فضای فیزیکی، ایجاد دلایلی برای حضور کارکنان در فضاهای مشترک است. این دلایل می‌تواند قهوه و تنقلات، مجلات و کتاب‌ها، یا صندوق‌های پستی و چاپگرهایی برای دریافت نامه‌ها و کپی‌ها باشد.



• فضایی برای همکاری تیمی

اکثر شرکت‌ها دارای اتاق جلسات هستند. با این حال، یک اتاق جلسه لزوماً مکان مناسبی برای همکاری تیمی نیست. هر فضای همکاری خوب، امکانات رفاهی کوچک اما سنجیده زیادی دارد. به عنوان مثال، دیوارهای یک اتاق می‌توانند با فراهم کردن سطحی برای نمایش اطلاعات و داده‌ها برای تجسم زمینه‌های پروژه، به طور قابل توجهی از همکاری پشتیبانی کنند. سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات ضروری نیست: به سادگی از کاغذ و آهنربا برای تبدیل دیوارها به ابزارهای مشارکتی استفاده کنید.

دیوارها همچنین می‌توانند به عنوان یک تخته برای نوشتن محتوای بحث‌ها عمل کنند. اگر چند تیم نیاز به اشتراک در یک اتاق داشته باشند، می‌توان از یک تخته متحرک برای نمایش هر چیزی (کاغذ، یادداشت‌ها و غیره) که در مورد بحث و سپس کنار گذاشته شده استفاده کرد. یا ابزارهای بازی یا حتی اسباب‌بازی‌ها می‌توانند از ایجاد یک فضای خلاقانه پشتیبانی کنند.



• فضایی برای نمونه‌سازی

ایده‌ها تنها زمانی می‌توانند ارزش پیدا کنند که به مرحله اجرا درآیند. آیا سازمان شما فضای فیزیکی برای آن دارد؟ فضا برای نمونه‌سازی جایی است که افراد می‌توانند ایده‌های خود را آزمایش کنند. اگر در صنعت تولید هستید، ممکن است به تجهیزاتی برای نمونه‌سازی سریع در اتاق نیاز داشته باشید.



نحوه طراحی یک فضای کار فیزیکی

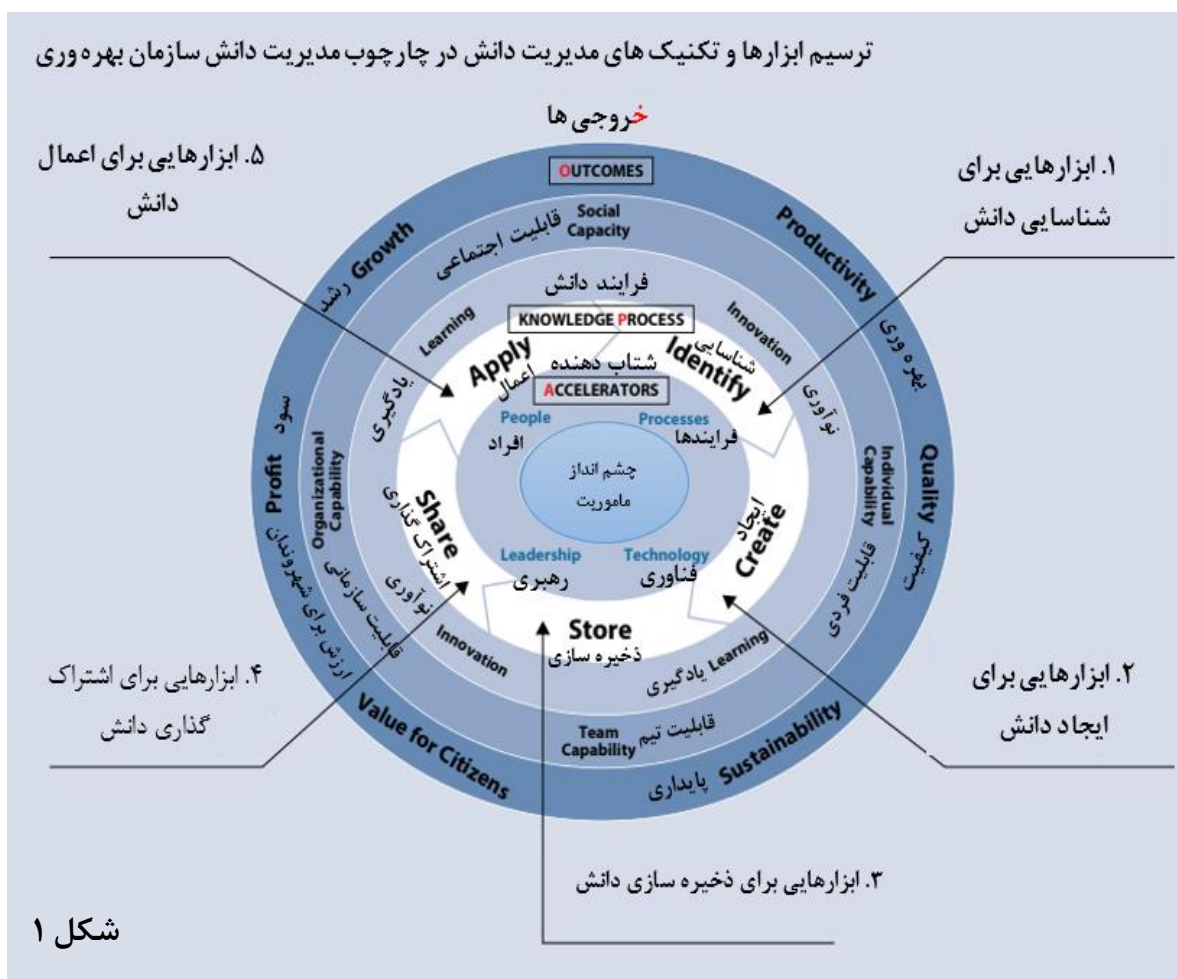
ایجاد یک فضای کاری خلاقانه همیشه منجر به خلق دانش نمی‌شود، مگر اینکه اعضایی که از این فضا استفاده می‌کنند مفهوم نحوه کار در آن محیط را درک کرده و مشتاق شوند. با توجه به این موضوع، لازم است در مورد اینکه آنها چگونه می‌خواهند کار کنند و اینکه چگونه فضای فیزیکی می‌تواند روش استفاده اعضا از فضا را پشتیبانی کند، بحث شود. یک مکان خوب برای شروع، مشاهده نحوه کار واقعی کارمندان و یافتن فرصت‌هایی برای حمایت از رفتارهایی است که می‌تواند به خلق و اشتراک دانش بیشتر منجر شود.

۸. ابزار ارزیابی دانش سازمان بهره‌وری آسیا^{۴۰}

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا چیست؟

این ابزار یک پرسشنامه نظرسنجی است که برای کمک به سازمان‌ها در انجام ارزیابی اولیه سریع برای مدیریت دانش طراحی شده است. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود. قبل از شروع مسیر مدیریت دانش، برای سازمان مهم است که نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را بشناسد. سپس سازمان می‌تواند روی برنامه‌های مدیریت دانش خود تمرکز کند تا شکاف‌های شناسایی شده از طریق ارزیابی را برطرف کند.

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا بر اساس چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا مدیریت دانش است (شکل ۱). سوالات موجود در ابزارها بر اساس هفت عنصر چارچوب است.



نقطه شروع چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا درک چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کسب‌وکار و مسیرهای راهبردی سازمان است. این به سازمان کمک می‌کند تا شایستگی‌ها و قابلیت‌های اصلی خود را شناسایی و تجزیه و تحلیل نموده که کدام حوزه‌ها را باید توسعه دهد. چهار شتاب‌دهنده می‌توانند به درک اینکه تا چه حد این محرک‌ها و توانمندسازها در سازمان رایج هستند، کمک کنند تا بتوان اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را راه‌اندازی کرد. پنج فرآیند اصلی دانشی، ارزیابی اولیه از شیوه‌های موجود مرتبط با مدیریت دانش را ارائه می‌کنند که می‌تواند در حین اجرا مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها ممکن است گاهی اوقات بدون اینکه متوجه باشند مدیریت دانش را تمرین کنند. نتایج تلاش‌های مدیریت دانش، اثربخشی فرایندهای دانش پشتیبانی شده توسط عوامل مهم موفقیت را اندازه‌گیری می‌کند. (شتاب‌دهنده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت). نتایج باید قادر به نشان دادن افزایش یادگیری و نوآوری باشد که قابلیت‌های فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی را ایجاد می‌کند و در نهایت منجر به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سودآوری و رشد می‌شود.

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، دارای هفت دسته ممیزی بر اساس عناصر کلیدی چارچوب است:

۱. رهبری مدیریت دانش

این دسته، ظرفیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های اقتصاد مبتنی بر دانش ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش بر حسب خط مشی‌ها و راهبردهای مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می‌شود. ظرفیت رهبری نیز بر اساس تلاش‌های سازمان برای شروع، هدایت و حفظ شیوه‌های مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می‌شود.

۲. فرآیند

دسته فرایند، چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری کلیدی سازمان را ارزیابی می‌کند. همچنین میزان ارزیابی مستمر و بهبود فرآیندهای کاری سازمان را برای دستیابی به عملکرد بهتر ارزیابی می‌کند.

۳. افراد (کارکنان)

در دسته افراد، توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی دانش محور و یادگیری ارزیابی می‌شود. تلاش‌های سازمان برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، همکاری و توسعه دانشکاران نیز ارزیابی می‌شود.

۴. فناوری

دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر دانش مانند ابزارهای مشارکتی و سیستم‌های مدیریت محتوا را بررسی می‌کند. قابلیت اطمینان و دسترسی به این ابزارها نیز ارزیابی می‌شود.

۵. فرآیندهای دانشی

توانایی سازمان برای شناسایی، ایجاد، ذخیره، اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش به‌طور نظام‌مند ارزیابی می‌شود. به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها (به روش‌ها) و درس‌های آموخته شده برای به حداقل رساندن چرخه‌ی اختراع مجدد و تکرار کار نیز ارزیابی می‌شود.

۶. یادگیری و نوآوری

این دسته، توانایی سازمان را برای تشویق، حمایت و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای دانشی نظام‌مند تعیین می‌کند. تلاش‌های مدیریت برای تلقین ارزش‌های یادگیری و نوآوری و ایجاد انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش نیز ارزیابی می‌شود.

۷. نتایج مدیریت دانش

دسته نتایج مدیریت دانش، توانایی سازمان را برای افزایش ارزش برای مشتریان و شهروندان از طریق محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته می‌سنجد. توانایی سازمان در افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و رشد پایدار از طریق استفاده مؤثر از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری ارزیابی می‌شود.

در مجموع ۴۲ سوال وجود دارد که هفت دسته را پوشش می‌دهد که حداکثر امتیاز آنها ۲۱۰ است. هر دسته حداکثر ۳۰ امتیاز دارد. هر یک از سوالات را می‌توان از ۱ (ضعیف انجام دادن یا اصلاً انجام ندادن) تا ۵ (خیلی خوب) رتبه‌بندی کرد.

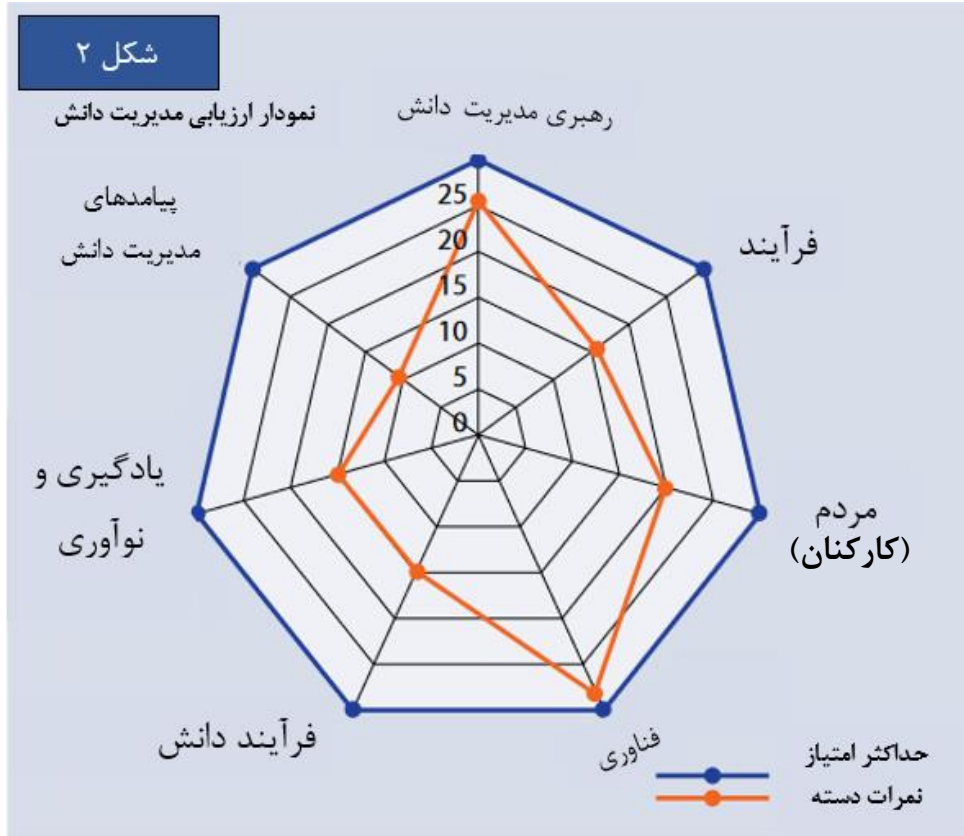
چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، ابزاری برای شناسایی حوزه‌هایی است که سازمان باید ابتکارات مدیریت دانش خود را روی آنها متمرکز کند. نتایج ارزیابی نقاط قوت سازمان را برجسته می‌کند و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند به‌طور خاص، اهداف ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا عبارتند از:

- تعیین کنید که آیا مدیریت دانش در حال حاضر در سازمان اعمال می‌شود و تا چه حد اعمال می‌شود.
- تعیین اینکه آیا سازمان شرایط مناسبی برای ایجاد و حفظ فرآیندهای مدیریت دانش نظام‌مند دارد یا خیر.
- شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود در مدیریت دانش.

این ابزار چگونه استفاده می‌شود؟

پرسشنامه ارزیابی باید توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد کارکنان سازمان در تمام سطوح و تمام بخش‌ها پاسخ داده شود. پاسخ‌دهندگان باید حداقل شش ماه در سازمان استخدام شده باشند. این برای اطمینان از این است که پاسخ‌دهندگان به اندازه کافی با سازمان آشنا هستند تا بتوانند به اکثر سوالات پرسشنامه پاسخ دهند. سپس میانگین امتیاز برای هر دسته جدول‌بندی شده و در قالب یک نمودار ارائه می‌شود (شکل ۲).



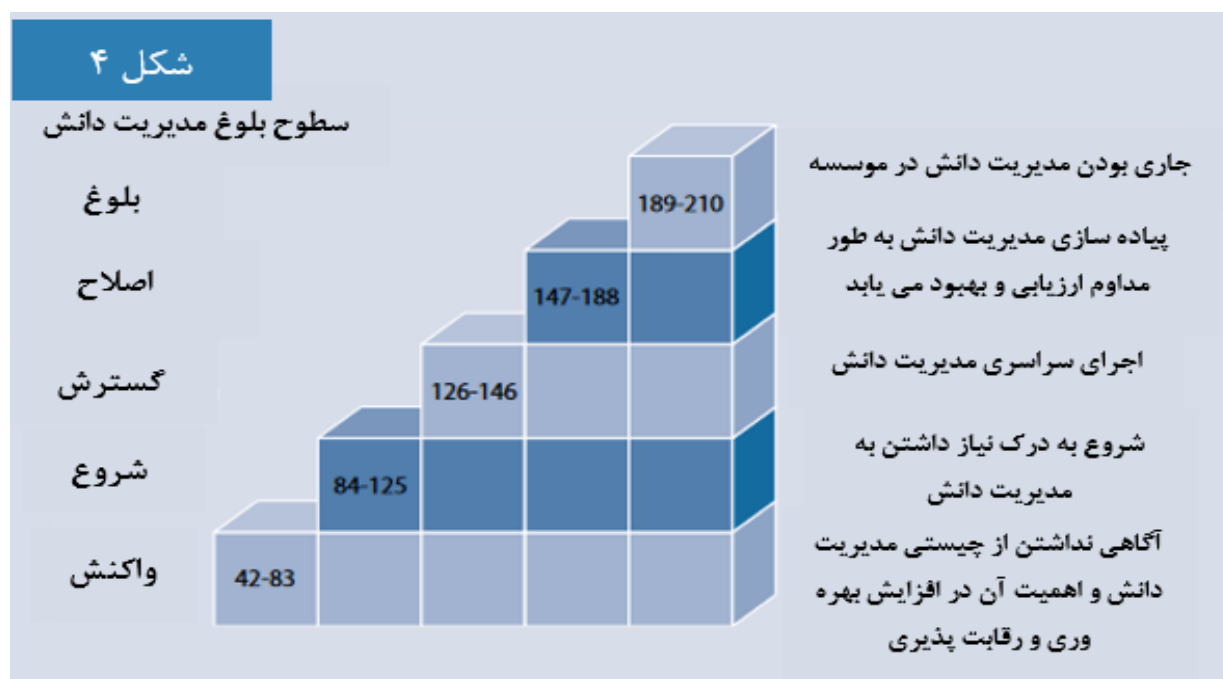
این نمودار نمرات واقعی به دست آمده برای هر دسته در مقابل حداکثر امتیاز آن دسته را نشان می‌دهد. نمرات دسته‌هایی را که وضعیت مناسبی داشته و آنهایی که نیاز به بهبود دارند را نشان می‌دهد. نتایج ارزیابی، نقاط قوت و فرصت‌های نیاز به بهبود را مشخص می‌کند (شکل ۳). فرصت‌های بهبود، حوزه‌هایی را که ابتکارات مدیریت دانش باید روی آن‌ها تمرکز کند، برجسته می‌سازد.

نقاط قوت مدیریت دانش و فرصت‌های بهبود

ماتریس نقاط قوت مدیریت دانش و فرصت‌های بهبود		
فرصت‌هایی برای بهبود	نقاط قوت	دسته‌بندی
		۱. رهبری مدیریت دانش

		۲. فرآیند
		۳. افراد
		۴. فناوری
		۵. فرآیندهای دانشی
		۶. یادگیری و نوآوری
		۷. پیامدهای مدیریت دانش

سپس نمره کل ارزیابی با مدل بلوغ مدیریت دانش مقایسه می‌شود (شکل ۴). این سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان را نشان می‌دهد.



نتایج ارزیابی درک سطح آمادگی مدیریت دانش در یک سازمان را فراهم می‌کند. این آمادگی ممکن است از سطح «واکنش» در پایین‌ترین سطح تا سطح «بلوغ» در بالاترین سطح آن متغیر باشد. شرایط توصیف‌کننده هر یک از این سطوح با حضور، عدم حضور، یا ضعف چهار شتاب‌دهنده مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش در سازمان مرتبط است.

در چارچوب بلوغ پنج سطح وجود دارد:

سطح ۱: سطح واکنش

سازمان از چيستی مدیریت دانش و اهمیت آن در افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری آگاهی ندارد.

سطح ۲: سطح شروع

سازمان کم نیاز به مدیریت دانش را تشخیص می‌دهد یا ممکن است در حال حاضر یک پروژه آزمایشی مدیریت دانش را آغاز کند.

سطح ۳: سطح گسترش

مدیریت دانش به‌طور کامل اجرا و مستقر می‌شود.

سطح ۴: سطح کنترل (اصلاح)

پیاپی مدیریت دانش به‌طور مداوم در جهت بهبود مستمر ارزیابی می‌شود.

سطح ۵: سطح بلوغ

مدیریت دانش به‌طور کامل در داخل سازمان جریان دارد.

زمان استفاده از ابزار

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا قبل از آغاز ابتکار مدیریت، برای کمک به سازمان در شناسایی شکاف‌های مدیریت دانش که باید روی آن تمرکز کند، استفاده می‌شود.

لینک‌ها

این وب سایت حاوی یک ابزار ارزیابی مدیریت دانش (KMAT) است که توسط APQC⁴¹ و آرتور اندرسن توسعه یافته است.

<http://www.apqc.org/km>

⁴¹ APQC: American Productivity & Quality Center

۹. کافه دانش

کافه دانش چیست؟

کافه دانش راهی برای گفتگوی گروهی، تأمل و توسعه و به اشتراک گذاشتن افکار و بینش‌هایی است که به شیوه‌ای کاملاً بدون تقابل^{۴۲} به وجود می‌آیند. یک کافه دانش تمام قضاوت‌ها را به حالت تعلیق در می‌آورد و معمولاً منجر به ایجاد بینش و اشتراک‌گذاری عمیق‌تر از حد معمول می‌شود.

راه‌اندازی یک کافه دانش نیاز به فرآیندی دارد تا بتواند به‌طور مؤثر کار کند. یکی از پیشگامان کافه دانش دیوید گورتین^{۴۳} است. او روند زیر را توصیه می‌کند، همانطور که در ویکی پدیا بحث شده است.

«کافه دانش با گردهمایی شرکت‌کنندگان (به‌صورت دایره‌های متحدالمرکز اگر گروه بزرگ یا اتاق کوچک است) شروع می‌شود. توسط یک تسهیلگر هدایت می‌شود که با توضیح هدف کافه‌های دانش و نقش گفتگو در زندگی کسب‌وکار آغاز می‌شود. سپس تسهیلگر موضوع کافه را معرفی می‌کند و یک یا دو سؤال کلیدی باز مطرح می‌کند. به‌عنوان مثال، اگر موضوع اشتراک دانش باشد، ممکن است این سؤال برای گروه این باشد: «موانع اشتراک دانش در یک سازمان چیست و چگونه بر آنها غلبه می‌کنید؟»

زمانی که جلسه معرفی کامل شد، گروه، به گروه‌های کوچک تقسیم می‌شود که در هر گروه حدود پنج نفر حضور دارند. هر گروه کوچک حدود ۴۵ دقیقه در مورد سؤالات بحث می‌کنند. بحث‌های گروه کوچک توسط تسهیلگر هدایت نمی‌شوند و هیچ خلاصه‌ای از بحث‌های آنها برای بازخورد بعدی به گروه بزرگ ثبت نمی‌شود.

سپس شرکت‌کنندگان به حالت قبل بازمی‌گردند و تسهیلگر گروه را در آخرین جلسه ۴۵ دقیقه‌ای هدایت می‌کند، که در آن افراد درباره بحث‌های گروه کوچک فکر می‌کنند و هر گونه فکر، بینش و ایده‌ای را در مورد موضوعی که ممکن است پدیدار شده باشد، به اشتراک می‌گذارند.

یک کافه دانش با ۱۵ تا ۵۰ شرکت‌کننده بیشترین تأثیر را دارد. سی (۳۰)، عدد ایده‌آلی برای تعداد اعضا است. اگر بیش از ۵۰ شرکت‌کننده وجود داشته باشد، معمولاً لازم است از میکروفون برای مکالمه گروهی بزرگ استفاده شود و این باعث می‌شود جریان مکالمه متوقف شود. یک تا دو ساعت برای یک کافه دانش ارزشمند لازم است.

⁴² non-confrontational

⁴³ www.gurteen.com

تنها قانون این است که جلسه به گونه‌ای برگزار شود که بیشتر وقت صرف گفتگو باشد. جلسات ارائه و بازخورد جایی در کافه‌های دانش ندارند."

چرا از کافه دانش استفاده کنیم؟

در یک سازمان، به‌ویژه سازمانی که سلسله‌مراتبی دارد، اغلب به افراد فرصتی برای تأمل در بحث‌ها داده نمی‌شود. افراد معمولاً با فشارهای عملکردی روبه‌رو هستند. بنابراین، بسیاری از ارزش‌هایی که می‌توان از بحث، گفتگو و تأمل خوب به دست آورد، از بین می‌رود.

کافه‌های دانش دوره‌ای، این فرصت را برای افراد فراهم می‌کند تا بهتر بحث و تأمل کنند. به‌طور معمول، افراد کافه‌های دانش را با انگیزه و الهام بیشتری ترک می‌کنند و بسیاری از آنها متوجه می‌شوند که بینش‌های ارزشمندی دریافت کرده‌اند.

زمان استفاده از کافه دانش

هیچ قانونی در مورد زمان استفاده از کافه‌های دانش وجود ندارد. بستگی به فرهنگ سازمان یا جامعه دارد. کافه‌های دانش وابسته به موقعیت هستند.

مهم‌ترین نکته این است که افراد را نمی‌توان و نباید مجبور به حضور و شرکت در کافه دانش کرد. برای بهترین نتایج، یک کافه دانش باید یک اقدام طبیعی، داوطلبانه و مشارکتی باشد.

نمونه ویدیویی

در اینجا نمونه‌ای از کافه دانش آورده شده است.

سازندگان تئاتر هالیفاکس دور هم جمع شدند تا چهره به چهره ملاقات کنند تا فضا، ایده‌ها و پروژه‌هایی را که روی آنها کار می‌کردند به اشتراک بگذارند. در اینجا یک سند تصویری از این رویداد است.

http://www.youtube.com/watch?v=NTZ0vf0Tmi4&feature=player_embedded

لینک‌ها

http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_Cafe

<http://www.youtube.com/watch?v=NTZ0vf0Tmi4>

<http://www.gurteen.com>

۱۰. انجمن خبرگی

انجمن خبرگی چیست؟

دکتر اتین ونگر^{۴۴} و تیم او از دانشمندان علوم اجتماعی پیشگامان اولیه در ایجاد مفهوم انجمن خبرگی (COPs) از طریق مطالعه خود در مورد برنامه‌های کارآموزی به‌عنوان یک مدل یادگیری بودند. آنها دریافتند که مجموعه پیچیده‌ای از روابط اجتماعی در دوره کارآموزی امکان یادگیری مؤثر را فراهم می‌کند و این پدیده را انجمن خبرگی نامیدند. پس از انتشار اولین کتاب آنها در مورد انجمن خبرگی با عنوان «انجمن خبرگی - یادگیری، معنا و هویت» در سال ۱۹۹۸، انجمن خبرگی به یکی از کانون‌های اصلی مدیریت دانش تبدیل شدند.

از آن زمان، انجمن خبرگی نقش مهمی در زمینه مدیریت دانش، به‌ویژه برای به اشتراک گذاشتن دانش مشترک فراتر از بخش‌ها یا بخش‌های رسمی و در واقع، به‌عنوان ابزاری برای از بین بردن موانع جریان دانش در سازمان‌ها، ایفا کرده است.

تعریف: انجمن خبرگی گروه‌هایی از افراد هستند که دغدغه‌ها یا اشتیاق خود را نسبت به کاری که انجام می‌دهند به اشتراک می‌گذارند و یاد می‌گیرند که چگونه آن را بهتر انجام دهند، همانطور که به‌طور منظم در تعامل هستند. در زمینه مدیریت دانش، انجمن خبرگی به‌صورت عمدی یا خود به خود برای به اشتراک گذاشتن و ایجاد مهارت‌ها، دانش و تخصص مشترک در بین کارکنان تشکیل می‌شوند.

مشخصات: انجمن‌های خبرگی بسته به هدف آنها می‌توانند در یک بخش یا در سراسر بخش‌های یک سازمان یا فراتر از مرزهای چندین سازمان وجود داشته باشند. انجمن‌های خبرگی معمولاً برای به اشتراک گذاشتن و توسعه مهارت‌ها، دانش و تخصص مشترک به‌عنوان مثال در میان، گروه‌هایی از مهندسان که روی مشکلات مشابه کار می‌کنند، شبکه‌ای از جراحان که در حال کاوش روش‌های جدید هستند، یا جمعی از مدیرانی که برای اولین بار به یکدیگر کمک می‌کنند و همچنین برخی از انجمن خبرگی وجود دارند که بر تولید دانش و نوآوری جدید تمرکز دارند. اندازه انجمن خبرگی‌ها از دو یا سه نفر تا هزاران نفر متفاوت است و اعضای گروه‌های تخصصی می‌توانند همگن یا ناهمگن باشند. به‌عنوان مثال، یک انجمن خبرگی برای حل مشکل مؤثر و کارآمد در یک حوزه

^{۴۴} اتین چارلز ونگر (متولد ۱۹۵۲) یک نظریه‌پرداز و کارشناس آموزشی است که بیشتر به خاطر فرمول‌بندی‌اش (به همراه ژان لائو) از نظریه شناخت موقعیت‌یافته و کارهای اخیرش در زمینه انجمن خبرگی شناخته شده است.

فناورانه خاص، مهندسانی در همان حوزه خواهد داشت، در حالی که یک انجمن خبرگی برای بهبود کیفیت یک محصول خاص، دارای اعضای از حوزه‌های مختلف مانند توسعه‌دهندگان، بازاریابان و کارکنان تعمیر و نگهداری است. سه عنصر زیر هنگام طراحی یک انجمن خبرگی بسیار مهم هستند:

- **دامنه⁴⁵:** انجمن خبرگی صرفاً یک باشگاه دوستانه یا شبکه‌ای از ارتباطات بین افراد نیست. دارای هویتی است که توسط یک دامنه مورد علاقه مشترک تعریف شده است. بنابراین عضویت، متضمن تعهد به حوزه و بنابراین یک شایستگی مشترک است که اعضا را از سایر افراد متمایز می‌کند. دامنه لزوماً چیزی نیست که خارج از جامعه به عنوان تخصص شناخته شود. اعضای انجمن خبرگی برای شایستگی جمعی خود ارزش قائل هستند و از یکدیگر می‌آموزند، حتی اگر افراد کمی خارج از گروه ممکن است برای تخصص آنها ارزش قائل باشند یا حتی آن را تشخیص دهند.
- **اجتماع⁴⁶:** اعضا در پیگیری علایقشان در حوزه خود، در فعالیت‌ها و بحث‌های مشترک شرکت می‌کنند، به یکدیگر کمک می‌کنند و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند. بستری که چنین فعالیت‌هایی را امکان‌پذیر می‌کند برای یک انجمن خبرگی ضروری است. این بر اساس اعتماد بین اعضا است که تعاملات مکرر را برای به اشتراک گذاشتن و توسعه دانش مشترک تشویق می‌کند.
- **عمل⁴⁷:** انجمن‌های خبرگی صرفاً یک اجتماع علاقه⁴⁸ نیستند، مثلاً افرادی که انواع خاصی از فیلم‌ها را دوست دارند. اعضای یک انجمن خبرگی، متخصصان هستند. آنها مجموعه‌ای مشترک از منابع را ایجاد می‌کنند: تجربیات، داستان‌ها، ابزارها، راه‌های رسیدگی به مشکلات تکراری، به‌طور خلاصه، یک تمرین مشترک. این به زمان و تعامل پایدار نیاز دارد.

ترکیب این سه عنصر است که یک انجمن خبرگی را تشکیل می‌دهد و با توسعه موازی این سه عنصر است که انجمن خبرگی پرورش می‌یابد. انجمن خبرگی‌ها بسته به محل قرارگیری اعضا می‌توانند غیر فناوری اطلاعات یا مبتنی بر فناوری اطلاعات باشند.

⁴⁵ Domain

⁴⁶ Community

⁴⁷ Practice

⁴⁸ Community Of Interest (COI)

چرا انجمن خبرگی برای کسب و کارهای کوچک قابل استفاده است؟

انجمن‌های خبرگی را می‌توان به دلایل مختلفی برای کسب و کارهای کوچک اعمال کرد، اما ساده‌ترین و مهم‌ترین آنها چنانچه انجمن خبرگی به خوبی طراحی شده باشد، احتمالاً به اشتراک‌گذاری و توسعه مهارت‌ها و دانش در بین کارکنان، بدون سرمایه‌گذاری هنگفت است. بزرگترین مزیت یک انجمن خبرگی داخلی مؤثر این است که دانش را شبیه به جریان در سراسر انجمن منتشر کرده، که اغلب چندین بخش در یک شرکت را شامل می‌شود. این به این معنی است که انجمن خبرگی اشتراک دانش را باز و سیلوهای دانش را که اغلب می‌تواند در سازمان‌های سلسله‌مراتبی رخ دهد، تجزیه خواهد کرد.

انجمن‌های خبرگی معمولاً به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز ندارند. یک انجمن خبرگی تا زمانی که یک دامنه خاص و افرادی که به آن علاقه دارند وجود داشته باشد، می‌تواند تشکیل شود. این موضوع برای شرکت‌های کوچک و متوسط که معمولاً نمی‌توانند برنامه‌های گران‌قیمت توسعه مهارت را برای کارمندان ایجاد کنند، بسیار جذاب است.

بسیاری از شرکت‌ها دارای انجمن خبرگی هستند که در آنها شرکت، مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کند تا به یکدیگر کمک کنند. به‌عنوان مثال، یکی از اعضا ممکن است موضوعی را که با آن مواجه است مطرح کند و دیگری توصیه کند یا تجربه خود را به اشتراک بگذارد. سایر انجمن‌های خبرگی به سادگی فرصت‌هایی را برای تبادل بهترین شیوه‌ها (به روش‌ها) در مورد یک موضوع مشترک فراهم می‌کنند.

علاوه بر این، رابطه اعتماد بین کارکنان که از طریق انجمن خبرگی پرورش می‌یابد، می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان و در نهایت حفظ پرسنل ارزشمند کمک کند، که اغلب مسائل کلیدی برای کسب و کارهای کوچک هستند. حتی می‌توان انجمن‌های خبرگی را برای به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش مشترک در یک شرکت واحد یا در میان کارکنان کسب و کارهای کوچک مختلف برای ایجاد خوشه‌های دانش تشکیل داد. انجمن‌های خبرگی گاهی اوقات نیز برای تسریع نوآوری تشکیل می‌شوند. در این مورد، افراد با زمینه‌های مختلف دور هم جمع می‌شوند تا ایده‌های خاصی را مورد بحث و آزمایش قرار دهند.

چگونه انجمن‌های خبرگی را پرورش دهیم؟

از آنجایی که انجمن‌های خبرگی اساساً گروه‌هایی افراد هستند، برای شرکت‌کنندگان انجمن بسیار مهم است که پراثری باشند. با این حال، نمی‌توان افراد را مجبور به مشارکت فعال کرد و همچنین نمی‌توان انجمن‌های فعال را به‌طور ساختگی طراحی کرد. به‌عنوان یک موضوع کاربردی، بزرگترین دلیل شکست انجمن خبرگی کمبود انرژی برای جذب و مشارکت فعال شرکت‌کنندگان است. در نقطه مقابل، بسیاری از انجمن‌های خبرگی موفق بسترهای فعالیت را از طریق طراحی هنرمندانه و انعطاف‌پذیر پرورش می‌دهند، اگرچه انجمن‌های خبرگی خودجوش و ذاتی هستند. مراحل زیر اصول اساسی برای طراحی و حفظ انجمن‌های خبرگی فعال را تشریح می‌کند.

۱. یافتن فرصت‌هایی پیرامون نیازهای مؤثر

انجمن خبرگی معمولاً زمانی به خوبی کار می‌کنند که نیاز شدید به اشتراک‌گذاری علایق، مهارت‌ها یا دانش مشترک وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال، تخصص فنی رایج در میان مهندسان تعمیر و نگهداری یا موفقیت/شکست طراحان در طراحی یک ماشین مشترک در بین طراحان. یافتن چنین فرصت‌های کلیدی برای ارتباط افراد و به اشتراک‌گذاری دانش که می‌تواند تفاوت ایجاد کند، ضروری است. به عبارت دیگر، پیش‌تنظیم دامنه انجمن‌های خبرگی، افراد با علایق و نیازهای مشترک را جذب می‌کند.

۲. دعوت از افراد پرشور و در نظر گرفتن افکار آنها

برای طراحی یک انجمن خبرگی خوب، به افراد کلیدی (دو یا سه نفر برای شروع کافی است) نیاز است تا نقش ناظر را در انجمن خبرگی بازی کنند. آنها معمولاً در مورد موضوعی که تمرکز اصلی انجمن خبرگی است بسیار پرشور (و اغلب آگاه) هستند. طراحی انجمن خبرگی با تمرکز بر موضوعات زیر با آنها مورد بحث قرار می‌گیرد:

- زمینه راهبردی انجمن خبرگی چیست؟
- دانش کلیدی که باید به اشتراک گذاشته شود و ایجاد شود چیست؟
- چه کسانی شرکت‌کنندگان بالقوه‌ای هستند که از آنها سود می‌برند و به آنها کمک می‌کنند؟
- فعالیت‌های کلیدی که قدرت انجمن خبرگی را حفظ می‌کند چیست؟

- اعضای انجمن کجا می‌توانند به صورت فیزیکی (و مجازی) تعامل داشته باشند؟

- ارزش‌های کلیدی هم برای سازمان و هم برای شرکت‌کنندگان چیست؟

سوالات کلیدی مطرح شده با سه عنصر انجمن خبرگی که در صفحات قبل بیان شده ارتباط نزدیکی دارند: دامنه، اجتماع و فعالیت‌ها.

۳. آغاز انجمن خبرگی با رویدادهای اجتماعی

توسعه هر انجمن خبرگی همیشه با روابط اجتماعی شروع می‌شود. اگر شرکت‌کنندگان رابطه‌ای همراه با اعتماد ایجاد نکنند، انجمن خبرگی حتی اگر منطقی برای به اشتراک گذاشتن دانش مشترک داشته باشد، کار نخواهد کرد. یک راه آسان استفاده از یکی از شبکه‌های اجتماعی موجود است که اغلب به یک گروه انجمن خبرگی اصلی تبدیل می‌شود و آن را از طریق جلسات رو در رو گسترش دهید.

۴. ایجاد نتایج از طریق فعالیت‌ها و به اشتراک‌گذاری داستان‌ها

پس از راه‌اندازی انجمن خبرگی، فعالیت‌های کلیدی مورد نیاز است که قدرت را حفظ و همچنین نتایجی را برای انجمن ایجاد کند. این فعالیت‌ها می‌توانند از کدگذاری^{۴۹} دانش ضمنی کلیدی مشترک بین کارکنان کهنه‌کار گرفته تا به اشتراک‌گذاری تجربیات خوب از طریق جلسات داستان‌گویی متغیر باشند. نکته مهم این است که انجمن خبرگی می‌بایست یک نتیجه اولیه کوچک داشته باشد که بتواند ارزش انجمن خبرگی را ثابت کند. سپس می‌توان فعالیت‌ها را برای جذب افراد بیشتری با بیان داستان‌های موفقیت گسترش داد.

توانمندسازهای کلیدی

توانمندسازهای کلیدی انجمن خبرگی به حوزه، اجتماع و فعالیت‌ها به‌عنوان سه عنصر انجمن خبرگی، بستگی دارند.

به‌عنوان مثال، اگر یکی از فعالیت‌های کلیدی به اشتراک گذاشتن تجربه واقعی موفقیت/شکست در میان مهندسان در شرکت‌های کوچک و متوسط متفاوت باشد، داشتن ناظران پرشور و فضای فیزیکی برای گردهمایی بسیار مهم

می‌شود. اگر هدف این است که مدیران فروش در شعب مختلف فعالیت‌های روزانه خود را به اشتراک بگذارند، ممکن است به فضاهای کاری مجازی تعاملی نیاز باشد. موارد زیر توانمندسازهای متمایز برای انجمن خبرگی‌ها هستند:

ناظران: افراد کلیدی که به موضوع علاقه دارند و مایل به مراقبت از انجمن خبرگی هستند. این مهمترین جزء هر انجمن خبرگی است.

مشوق‌ها: به‌طور کلی، هیچ انگیزه ساختگی مانند پول یا ترفیع لازم نیست. در عوض، انگیزه خود به خودی برای مشارکت مستمر برای حفظ انجمن خبرگی فعال ضروری است. پاسخ به مشکلاتی که شرکت‌کنندگان با آن روبرو هستند، فرصت‌های رشد یا صرفاً سرگرمی فکری مهم هستند.

فضاهای فیزیکی/مجازی: از آنجایی که انجمن‌های خبرگی اجتماعی هستند، به فضاهایی نیاز دارند که اعضا بتوانند در آن تعامل داشته باشند. این لزوماً به این معنی نیست که انجمن خبرگی به اتاق‌های انحصاری نیاز دارند. اگر انجمن‌های خبرگی نیازهای شرکت‌کنندگان را برآورده کند، حتی می‌توانند در فضای مجازی تشکیل جلسه دهند. نکته این است که انجمن خبرگی بر روابط انسانی مبتنی بر اعتماد متمرکز هستند و انجمن‌های خبرگی به فضاهایی نیاز دارند که بتوانند چنین روابطی را پرورش دهند.

فناوری اطلاعات: برخی از انجمن‌های خبرگی به هیچ فناوری اطلاعاتی نیاز ندارد، در حالی که برای برخی دیگر فناوری اطلاعات یک بستر کلیدی برای به اشتراک‌گذاری دانش و انجام فعالیت‌های کلیدی است. باز هم، این به سه عنصر انجمن خبرگی بستگی دارد: دامنه، اجتماع و فعالیت‌ها.

حمایت مدیریت: اگر یک انجمن خبرگی یک هدف راهبردی قوی برای یک سازمان داشته باشد، حمایت مدیریت یک توانمندساز مهم است. این حمایت نه تنها به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا اهمیت فعالیت‌های انجمن خبرگی را درک کنند، بلکه منابع کافی را نیز در اختیار آنها قرار می‌دهد. اگر یک انجمن خبرگی ماهیت خودجوش‌تری داشته باشد و اگر فکرکنند خیلی شدید کنترل می‌شوند، حمایت مدیریتی بیش از حد می‌تواند گاهی اوقات به انگیزه اعضا آسیب برساند. در آن صورت، بهترین حمایت از سوی مدیریت، حمایت مالی پنهان از فعالیت‌های انجمن خبرگی خواهد بود.

ویدئو

انجمن ملی مربیان کشاورزی یک ویدئوی کوتاه تولید کرده است که توضیح می‌دهد انجمن خبرگی برای آنها چه معنایی دارد، اما اصولی که آنها توضیح می‌دهند برای هر انجمن خبرگی اعمال می‌شود. این ویدئو در یوتیوب قابل مشاهده است:

http://www.youtube.com/watch?v=be_k4BH2EvU&feature=player_embedded

لینک‌ها

وبسایت اتین ونگر در مورد انجمن خبرگی

<http://www.ewenger.com/theory/>

<http://cpsquare.org/>

منابع

Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.

<http://www.amazon.com/dp/0521663636/>

Wenger E., McDermott R., Snyder W. M. Cultivating Communities of Practice.

<http://www.amazon.com/dp/1578513308/>

۱۱. محاسبات ابری

محاسبات ابری چیست؟

داده‌ها در واقع بر روی رایانه‌هایی که اغلب سرور نامیده می‌شوند ذخیره می‌شوند. این رایانه‌ها را می‌توان با هم در یک شبکه پیوند داد. این شبکه از کامپیوترها نیز به نوبه خود می‌توانند به صورت عمومی یا خصوصی به اینترنت متصل شوند.

اکنون بسیار امکان‌پذیر و حتی معمول شده است که رایانه‌های رومیزی، لپ‌تاپ‌ها، و دستگاه‌های تلفن همراه، مانند تبلت‌ها و تلفن‌های هوشمند، از طریق وای‌فای به صورت بی‌سیم به این شبکه از رایانه‌ها در اینترنت متصل شوند.

«ابر» شبکه‌ای از رایانه‌های متصل به اینترنت را توصیف می‌کند که می‌توان به صورت بی‌سیم توسط دستگاه‌های تلفن همراه به آنها دسترسی داشت. این در واقع یک ابر در جایی از آسمان نیست، بلکه یک استعاره است در مورد توانایی اتصال به شبکه کامپیوتری مذکور با استفاده از ابزارهای بی‌سیم همراه، از هر جایی که وای‌فای دارد. این مفهوم معمولاً به عنوان محاسبات ابری (رایانش ابری) شناخته می‌شود.

چرا از محاسبات ابری استفاده کنیم؟

محاسبات ابری روند تکاملی است از زمانی که توسط یک سیم فیزیکی اتصال برقرار می‌کردیم تا زمان حال که به شبکه‌های کامپیوتری رسیده‌ایم.

محاسبات ابری به شرکت‌های بزرگی مانند گوگل، مایکروسافت و آمازون، اجازه می‌دهد تا به عنوان مثال، فضایی را در شبکه‌های بزرگ رایانه‌ای برای فروش یا اجاره با پرداخت اشتراک ماهانه پیشنهاد دهند. این موضوع، هزینه محاسبات را از طریق صرفه‌جویی در مقیاس بسیار کاهش داده است. سازمان‌ها می‌توانند از ابر به صورت پرداخت به ازای استفاده، بهره‌مند شوند و از هزینه‌های سرمایه‌گذاری بیشتر جلوگیری کنند و نیاز به فضا جهت قرار دادن تجهیزات در محل خود را برطرف کنند.

محاسبات ابری به این معنی است که سازمان‌ها لزوماً نیازی به نصب و مدیریت کامپیوترهای خود ندارند. در عوض، آنها می‌توانند هر قدرت محاسباتی و فضای ذخیره‌سازی داده‌ای را دقیقاً مطابق آنچه که مورد نیازشان

است، اجاره کنند. این امر به سازمان‌های کوچک امکان می‌دهد تا به قدرت محاسباتی و ذخیره‌سازی دسترسی پیدا کنند که در غیر صورت ممکن بود در دسترس آنها نباشد.

سازمان‌ها می‌توانند یک ابر خصوصی برای استفاده انحصاری خود، یا یک ابر عمومی که ارائه دهنده دسترسی عمومی است و یا یک ابر ترکیبی که ترکیبی از ابرهای خصوصی و عمومی است، ایجاد کنند. مزایای محاسبات ابری هزینه کمتر، قدرت محاسباتی بیشتر و فضای مورد نیاز کمتر است. یکی از معایب محاسبات ابری از دست دادن کنترل مطلق بر رایانه‌های شخصی است. برخی از سازمان‌ها نیز نگران حریم خصوصی و امنیت داده‌های نگهداری شده در ابر هستند. اپراتورهای ابری استدلال می‌کنند که از آنجایی که می‌توانند تیم‌های امنیتی بزرگتری را استخدام کنند، بنابراین می‌توانند امنیت و حریم خصوصی بیشتری را نسبت به حالت نصب‌های رایانه‌های شخصی پیشنهاد دهند.

چه زمانی از محاسبات ابری استفاده کنیم؟

می‌توان محاسبات ابری را برای برخی از انواع کار انتخاب کرد و از سیستم‌های کامپیوتری سنتی نیز برای انواع دیگری از کارها استفاده کرد. برخی از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های کوچکتر، می‌توانند از محاسبات ابری برای تمام نیازهای محاسباتی خود استفاده کنند. البته، سازمان‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که به رفع نیازهای محاسباتی خود ادامه دهند ضمن اینکه اصلاً از ابر استفاده نکنند.

نحوه استفاده از محاسبات ابری

اساساً استفاده از محاسبات ابری بسیار ساده است. با یک ارائه‌دهنده محاسبات ابری تماس بگیرید و ترتیب یک قرارداد خدمات را بدهید. قراردادهای خدمات معمولاً به مشتریان این امکان را می‌دهد که اگر به‌طور کامل راضی نبودند، خدمات را به سرعت خاتمه دهند.

فیلم‌ها

Microsoft Cloud: <https://www.youtube.com/watch?v=uYGQcmZUTaw>

Personal and Corporate Clouds:

<https://www.youtube.com/watch?v=DGDtujmOBKc>

Enterprise Cloud Computing: https://www.youtube.com/watch?v=ae_DKNwK_ms

منابع

Wikipedia on Cloud Computing: https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

کتابها

Amazon

selection.https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss_1?url=searchalias/%3Dstripbooks&field-keywords=cloud+computing

Cloud Computing, MIT Press <https://www.amazon.com/Cloud-Computing-Press-Essential>

Knowledge/dp/0262029092/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1502270572&sr=1-&\keywords=cloud+computing

۱۲. کتابخانه‌های اسناد منتهی به سیستم مدیریت اسناد

این ابزار به چه معناست؟

علم مدیریت اطلاعات و علوم کتابداری به بهبود اطلاعات و مدیریت اسناد می‌پردازند و دسترسی کارآمد و مؤثر به اسناد، پادزهر اطلاعات اضافی^{۵۰} است. نگهداری یک مخزن اسناد با دسته‌بندی و یا طبقه‌بندی مناسب و ابر داده (لینک زیر) برای تشکیل پرونده و جستجوی بعدی و همچنین یافتن اطلاعات مناسب در زمان مناسب بسیار مهم است.

چرا از این ابزار استفاده می‌شود؟

کتابخانه‌های اسناد، که منجر به مدیریت اسناد می‌شوند، چه ربطی به مدیریت دانش دارند و چرا از این ابزار در زمینه مدیریت دانش استفاده می‌کنیم؟

"اطلاعات شریان حیات دانش است. دانش ما به اندازه‌ای که اطلاعات ما اجازه می‌دهد توسعه می‌یابد."

مدیریت دانش با توسعه دارایی‌های دانشی سروکار دارد. در حالت ایده آل، ما باید برای شناسایی دارایی‌های کلیدی دانش‌مان برنامه‌ریزی کنیم و باید برای حمایت از آنها، دارایی‌های اطلاعات را شناسایی و توسعه دهیم. یک کتابخانه اسناد که با یک برنامه‌ریزی خوب منجر به یک سیستم مدیریت اسناد می‌شود، سهم چشم‌گیری را به‌عنوان بخشی از هر پورتال دانش یا سیستم مدیریت دانش خواهد داشت.

نحوه استفاده از کتابخانه‌های اسناد

مرحله ۱ انتخاب یک سیستم کتابخانه اسناد است. سیستم‌های اختصاصی زیادی وجود دارد که برخی گران و بسیار پیچیده هستند و برخی دیگر کم هزینه و دارای پیچیدگی کمتر هستند. اکنون به‌طور فزاینده‌ای، در حال مشاهده کتابخانه‌های اسناد رایگان و منبع باز هستیم.

عناصر کلیدی برای یک سیستم کتابخانه اسناد مؤثر عبارتند از:

- به راحتی و به‌طور منظم قابل پشتیبان‌گیری باشد.
- به‌طور خودکار نمایه شود و از یک موتور جستجوی خوب استفاده کند.

- دارای امنیت مؤثر در دسترسی و استفاده باشد.
- از طریق اینترنت شرکتی و یا از لپ تاپ‌ها و موبایل و غیره قابل دسترسی باشد.
- در آن این امکان باشد که اسناد را سازماندهی، جستجو و در چندین دسته فهرست کرد.
- بتوان اسناد را به صورت متقابل ارجاع داد، پیوند داد و در پایگاه داده‌های رابطه‌ای ذخیره کرد.
- این امکان باشد که تاریخچه بازنگری‌های سند حفظ شود و بتوان در صورت نیاز در هر مرحله دوباره تاریخچه اضافه کرد.
- هر سند دارای یک دوره چرخه عمر مرتبط بوده و به‌طور خودکار در یک تاریخ مشخص بایگانی شود.
- جایی که در آن اسناد بتوانند:
 - به‌طور کلی توسط مالکان مدیریت شوند.
 - توسط ویراستاران منتخب ویرایش شوند.
 - توسط نویسندگان منتخب تألیف شوند.
 - توسط گروه‌های انتخاب شده مشاهده شوند (یا برای همه باز باشند).

- اسناد حاوی فراداده و یا کلمات کلیدی برای جستجوی مؤثر باشند.
- اسناد بتوانند انواع مختلفی داشته باشند، مانند چند رسانه‌ای‌ها و غیره.
- در آنجا سیستم آمار اسناد بتواند تعداد بازدیدها، مدت زمان مشاهده و غیره را ثبت کند.

نکته‌ای در مورد تسهیلگری

وبسایت ویکی در مورد اولین ویرایش کتابچه راهنمای روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا مثال خوبی است از یک پایگاه دانش متشکل از یک سری اسناد فهرست‌بندی شده. تیم آماده‌سازی کتابچه راهنما، از Google Sites برای ایجاد یک فضای مشارکتی استفاده کرد و همچنین از نرم افزار مدیریت اسناد Google Docs استفاده کرد که مبتنی بر ابر بوده و به راحتی قابل دسترسی است.

بهترین راه برای شروع تشریح یک کتابخانه اسناد معنادار در زمینه یک پایگاه دانش به عنوان بخشی از یک سیستم مدیریت دانش مؤثر این است که شرکت کنندگان را از طریق هر یک از مؤلفه‌های وبسایت ویکی به روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا راهنمایی کند که شامل موارد زیر می‌باشد:

- اسناد متنی
- صفحات گسترده (Spreadsheets)
- تقویم‌ها
- تصاویر و ویدئوهای جاسازی شده
- ارائه‌های پاورپوینت
- پیوندها و نمایه‌سازی متقابل
- موتور جستجو

این در واقع نمونه‌ای از استفاده مناسب از یک کتابخانه اسناد خوب، در یک زمینه خاص، برای پشتیبانی از توسعه یک پایگاه دانش معنی دار است که الگوهایی از ایجاد، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش را آموزش داده و ارائه می‌دهد. همچنین یک سایت آزمایشی خوب می‌باشد که شرکت کنندگان می‌توانند نمونه واقعی استفاده شده توسط سازمان بهره‌وری آسیا را ببینند. با این حال، آنها فقط می‌توانند مشاهده کنند اما نمی‌توانند چیزی را تغییر دهند، چرا که به اجازه مدیر نیاز دارد.

چه زمانی و کجا از کتابخانه‌های اسناد استفاده کنیم و چه زمانی استفاده نکنیم.

جدا از فعالیت‌های اطلاعاتی کوچک و یکباره، تصور مواردی از زمان و مکان‌هایی که کتابخانه‌های اسناد نباید استفاده شوند، دشوار است. اسنادی که به خوبی سازماندهی شده‌اند اولین گام برای مدیریت دانش اثربخش هستند. کتابخانه‌های اسناد می‌توانند به سادگی شروع به کار کنند و از ابزارهای رایگان مانند Google Docs استفاده کنند و به تدریج به سیستم‌های پیچیده مدیریت اسناد تبدیل شوند.

اما لطفاً به یاد داشته باشید که نگاهی به پایگاه‌های دانش در این راهنما نیز بیندازید و به تفاوت بین اطلاعات و دانش توجه کنید.

مثال

وبسایت روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا را بررسی کنید و به انواع مختلف سند و کتابخانه‌های اسناد نگاهی بیندازید و اگر حق دسترسی دارید، نگاهی دقیق‌تر به مخازن اسناد اصلی در Google Docs بیندازید.

لینک‌ها

اطلاعات مفید بیشتر در مورد کتابخانه‌های اسنادی که به سیستم مدیریت اسناد منتهی می‌شوند را می‌توان در اینجا یافت:

http://en.wikipedia.org/wiki/Document_management_system

۱۳. پایگاه‌های دانش

پایگاه دانش چیست؟

برای درک اینکه منظور از پایگاه دانش چیست، مهم است که بدانیم دو نوع دانش وجود دارد، دانش ضمنی و دانش صریح. دانش ضمنی که ارزشمندترین نوع دانش است، دانش شخصی و درونی موجود در ذهن ماست که پیوسته از طریق یادگیری، تازه و به روز می‌شود. دانش صریح دانشی است که باید به شکل مناسبی بیرونی^{۵۱} شده باشد.

در زمینه مدیریت دانش سازمانی، دانش مهم یا حیاتی که باید توسط دیگران مورد دسترسی، اشتراک‌گذاری، کاربرد و توسعه قرار گیرد، باید بیرونی‌سازی شود. ولی قطعاً مدیریت دانش نباید به این معنی باشد که هر قدر که می‌توانیم، دانش را بیرونی‌سازی و مدون کنیم. به سادگی می‌توان گفت که این امر غیرممکن و بی‌اثر خواهد بود. دانشی که برای توسعه و بکارگیری در سازمان حیاتی تلقی می‌شود و می‌تواند یک تفاوت بزرگ در عملکرد سازمانی ایجاد کند، باید مدون شود. اینجاست که پایگاه‌های دانش صریح را می‌توان به‌طور مؤثر ایجاد کرد.

مطمئناً ایده خوبی است که ابتدا حوزه‌های دانش کلیدی در سازمان را شناسایی کنید. همان‌هایی که اگر خوب مدیریت شوند، واقعاً تفاوتی در عملکرد ایجاد می‌کنند. به‌عنوان یک راهنما، برای هر حوزه دانش کلیدی شناسایی شده، توسعه یک پایگاه دانش (برای حفظ و نگهداری دانش صریح حیاتی) و همچنین توسعه مجموعه‌ای از شیوه‌ها/علاقه‌مندی‌ها و یا یک شبکه دانش در محدوده این حوزه دانش کلیدی (برای سامان‌دهی و انتقال دانش ضمنی) یک شیوه مدیریت دانش خوب می‌باشد.

تفاوت بین پایگاه دانش و پایگاه داده چیست؟

پایگاه داده حاوی اطلاعاتی است که در رکوردها به گونه‌ای ساختار یافته است که بتوان آنها را مرتب، دسته‌بندی و دسترسی پیدا کرد. یک پایگاه داده معمولاً توسط یک یا چند مدیر یا راهبر پایگاه داده به روز و نگهداری می‌شود و به‌صورت مرکزی کنترل می‌شود و اطلاعات یک طرفه است، یعنی از مالک به کاربر. پایگاه‌های داده

⁵¹ Externalized

ابتدا حاوی رکوردهای ساده ساختار یافته از متن و اعداد بودند. اما به سرعت و به طور فزاینده‌ای توانستند به عنوان پایگاه‌های داده رابطه‌ای، با سوابق مرتبط لینک شوند.

با توسعه مدیریت اطلاعات به عنوان یک علم در طول دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، توانستند پایگاه‌های داده را با تصاویر و گرافیک‌ها، فیلم‌ها، جداول، صفحات گسترده و ارائه پاورپوینت و غیره پر کنند. با وجود اینکه پایگاه‌های اطلاعاتی هنوز به صورت مرکزی مدیریت و کنترل می‌شدند، ولی اطلاعات غنی‌تر شد. اما به جای اینکه آنها را پایگاه‌های اطلاعاتی بنامیم، اصطلاحی که هرگز واقعاً مورد توجه قرار نگرفت، ما هنوز تمایل داریم که آنها را پایگاه داده بنامیم.

با توسعه ابزارهای کار تیمی مشترک در دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰، امکان ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی با ورودی تیمی، بازخورد و تألیف مشارکتی بسیار بیشتر بوجود آمد. تمرکز جای خود را به توسعه مشارکتی بیشتر داد. علاوه بر این، ما یاد گرفتیم که آموخته‌ها و ایده‌های جدید را چگونه بهتر در این فضاها ضبط و ذخیره کنیم تا از طریق ایده‌ها و یادگیری و نوآوری‌های مداوم، پایگاه دانش زنده‌تر شود.

بنابراین، بر خلاف پایگاه داده، یک پایگاه دانش معمولاً دانش را به شرح زیر توسعه می‌دهد:

۱. ایجاد دانش جدید برای یک موضوع؛

۲. دانش را از طریق بحث و بازخورد، یادگیری‌های جدید و ایده‌ها گسترش می‌دهد؛

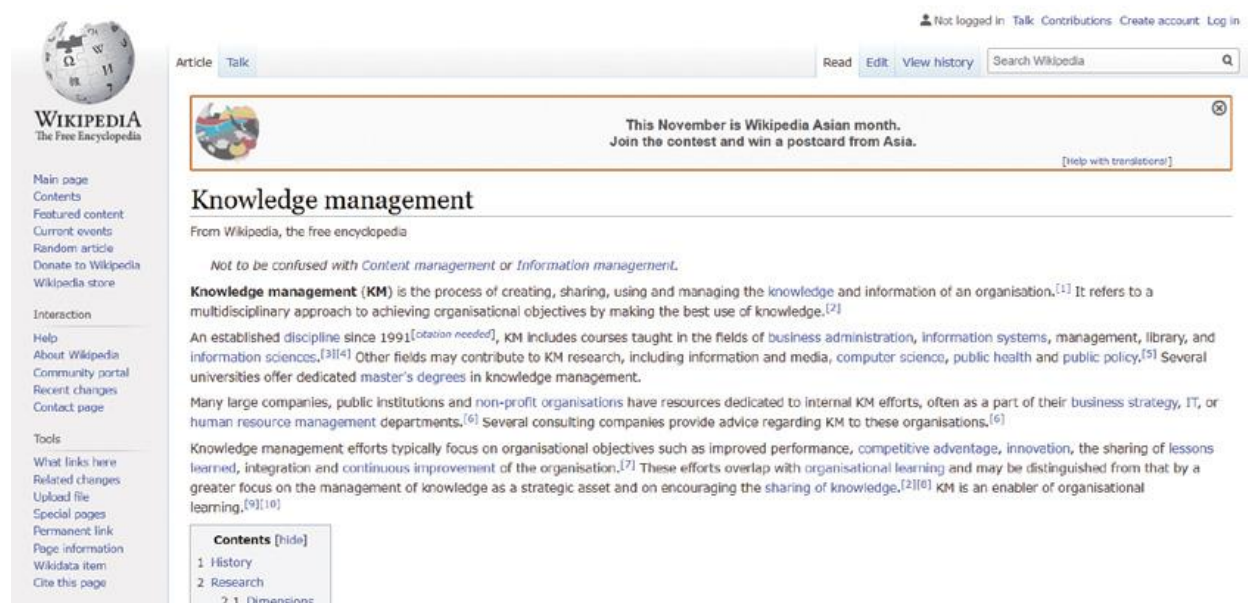
۳. دانش گسترش یافته را به صورت دانش جدید بهتر، ویرایش می‌کند؛

۴. سابقه بازنگری‌ها را حفظ می‌کند.

در زمینه مدیریت دانش، این ابزارها ما را قادر می‌سازند تا پایگاه‌های دانش را ایجاد کنیم که پایگاه داده‌های همکارانه و مشارکتی هستند که برای پاسخ دادن به یک موضوع دانشی معین و بر اساس شش مؤلفه دانش «چه چیزی، چرا، کجا، چه زمانی، چه کسی و چگونه» ساختار یافته‌اند.

تفاوت بین ویکی و پایگاه دانش چیست؟

ویکی یک نوع خاص از پایگاه دانش با کاربردهای بسیار قدرتمند در یک سازمان است. یک ویکی معمولاً شامل یک صفحه برای هر موضوع دانش، یک صفحه بحث، یک صفحه ویرایش و یک صفحه برای ثبت تاریخچه تغییرات و تجدیدنظرها است. یک ویکی تمایل دارد برای بسیاری یا همه، به منظور همکاری، توسعه و دسترسی به دانش جدید باز باشد. بهترین مثال ویکی، ویکی پدیا است، دایره‌المعارفی که با همکاری جمعی در سراسر جهان ایجاد شده است. در شکل زیر به چهار بخش «مقاله»، «بحث» «ویرایش این صفحه» و «تاریخچه» توجه کنید.



The screenshot shows the Wikipedia article for "Knowledge management". At the top, there is a navigation bar with "Article" and "Talk" tabs, and a search box. Below the navigation bar is a banner for "This November is Wikipedia Asian month." The main heading is "Knowledge management" with the subtext "From Wikipedia, the free encyclopedia". The article text begins with a note: "Not to be confused with Content management or Information management." The main text defines "Knowledge management (KM)" as the process of creating, sharing, using and managing the knowledge and information of an organisation. It mentions that KM includes courses taught in fields like business administration, information systems, management, library, and information sciences. It also notes that many large companies, public institutions, and non-profit organisations have resources dedicated to internal KM efforts. The article concludes by stating that KM is an enabler of organisational learning.

ویکی یک ابزار مدیریت دانش بسیار قدرتمند برای ایجاد، نگهداری و دسترسی به پایگاه‌های دانش برای همه انواع و اندازه‌های سازمان است. از زمان معرفی فناوری ویکی در اوایل دهه ۲۰۰۰، بسیاری از سازمان‌ها ویکی را برای بسیاری از پایگاه‌های دانش خود به کار گرفتند. مخصوصاً برای شرکت‌های کوچک و متوسط، ویکی یک ابزار کلیدی مدیریت دانش است.

پایگاه‌های دانش ساختاریافته و بدون ساختار

برخی از پایگاه‌های دانش می‌توانند کاملاً بی‌ساختار باشند و ویکی ابزار خوبی برای این حالت است. چرا که افراد موضوعات دانشی که فکر می‌کنند مناسب است را می‌توانند آزادانه اضافه کنند. بسیاری از سازمان‌ها متوجه می‌شوند که استفاده از ویکی‌ها می‌تواند به سرعت در سراسر سازمان گسترش یابد.

برخی از پایگاه‌های دانش، مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد در یک سازمان، دانش در مورد به‌روشن‌ها^{۵۲} در بخش بهداشت، موضوعات حقوقی، یا دانش مشتری و غیره، باید ساختار یافته باشد. برای پایگاه‌های دانش ساختاریافته، می‌بایست یک فرآیند راه‌اندازی شود و مسئولیت‌هایی برای اینکه افراد آموخته‌ها و ایده‌های جدید را به‌عنوان کاندید دانش جدید ثبت، فیلتر و ویرایش کرده و در نتیجه بتوانند موضوعات دانش را ویرایش نمایند. حتی برخی سازمان‌ها بر اساس فرآیندهای نوآورانه پایگاه دانش خود، پایگاه‌های دانش بسیار پیچیده‌ای را توسعه می‌دهند. بنابراین پایگاه‌های دانش می‌توانند ساده یا پیچیده باشند، با فرآیندهای دانشی ساده یا پیچیده ساختار یافته باشند، یا بدون ساختار و به‌طور رایگان در وب به‌عنوان ویکی در دسترس بوده و یا به‌عنوان مثال و بسته به نیاز سازمان، به‌عنوان یک نرم‌افزار اختصاصی گران‌قیمت تهیه شده باشند.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

- قبل از اینکه ابزارهای مدیریت دانش و فضاهای کاری مشترک در دسترس باشند، مردم باید به پایگاه‌های داده‌ای که دارای مدیریت و کنترل مرکزی بودند دسترسی داشتند. ایجاد دانش جدید و اشتراک‌گذاری دانش بر اساس بهره‌وری چند نفر در یک تیم مرکزی بود که در مقایسه با کار مشترک روند کندی است.
- پایگاه‌های دانش اکنون به افراد بیشتری در یک سازمان امکان دسترسی، ایجاد، همکاری، توسعه و دسترسی به دانش جدید به‌عنوان شرکت‌کننده و نیز امکان ایجاد بازخورد سریع و حتی در صورت لزوم ایجاد و ویرایش دانش جدید از هر جایی که ممکن باشد را می‌دهند.
- پایگاه‌های دانش با ساختار دادن به «چه چیزی، چرا، چه زمانی، کجا، چه کسی و چگونه» متن کاملی را در مورد یک موضوع دانشی در اختیار قرار می‌دهند.

- پایگاه‌های دانش، به‌ویژه ویکی‌ها، معمولاً نیازی به مشارکت بخش فناوری اطلاعات ندارند، اگرچه از حمایت آن بخش استقبال می‌شود. این بدان معناست که پایگاه‌های دانش می‌تواند به سرعت توسط خود کاربران ایجاد شود.

نحوه استفاده از پایگاه دانش

مرحله ۱. مشخص کنید که کدام حوزه کلیدی دانش را می‌خواهید در یک پایگاه دانش بهتر مدیریت کنید.

در حالت ایده‌آل، پایگاه‌های دانش زمانی مؤثرتر هستند که برای مدیریت بهتر حوزه‌های دانش کلیدی استفاده شوند.

یک راه برای شناسایی یک حوزه دانش کلیدی این است که:

- اهداف سازمانی/کسب‌وکار/پروژه‌ای را که می‌خواهید به آن برسید معین کنید.
- این سوال را بپرسید که: «کدام حوزه‌های دانش هستند که اگر ما بتوانیم آنها را بهتر مدیریت کنیم، تفاوت‌های بزرگی را در عملکرد ما ایجاد خواهند کرد؟»

با این حال، پایگاه‌های دانش می‌توانند به‌طور بسیار مؤثر برای هر پروژه یا فرآیند جدید در دست اقدام توسط یک سازمان استفاده شوند.

مرحله ۲. تصمیم بگیرید که آیا پایگاه دانش باید مدیریت شده باشد یا باز باشد.

تصمیم بگیرید که آیا پایگاه دانش نیاز دارد که توسط یک مدیر پایگاه دانش مدیریت شود، یا اینکه آیا به یک خبره موضوعی^{۵۳} جهت ویرایش بازخوردها و بهبودهای پیشنهادی دانش نیاز دارد یا اینکه می‌تواند به‌صورت گسترده‌تری باز باشد و مخاطبان مستقیماً شرکت کنند و خودشان مطالب را ویرایش کنند.

مرحله ۳. یک مدیر پایگاه دانش منصوب کنید.

اگر قرار است پایگاه داده یک پایگاه دانش مدیریت شده باشد، یک مدیر پایگاه دانش (KB manager) منصوب کنید و فرآیندی را برای دریافت بازخورد، آموخته‌های جدید، ایده‌های جدید، پیشنهادات بهبود، سنجش‌ها و غیره توسعه دهید.

مرحله ۴. پایگاه دانش را ایجاد کنید.

فراتر از قابلیت‌های ویکی، استفاده از آنها را در هر جای ممکن مد نظر قرار دهید و پایگاه‌های دانش اختصاصی را در هر زمان که نیاز خاصی وجود دارد توسعه دهید.

نکاتی پیرامون تسهیلگری

- مفهوم پایگاه دانش باید در قالب ارائه با یک مثال عملیاتی آموزش داده شود که حدود ۱ ساعت طول می‌کشد.
- معرفی مفهوم یک فرآیند ساده برای بهبود یک پایگاه دانش ساده بر اساس تجربیات روزمره زندگی ایده خوبی است، به‌عنوان مثال، ایجاد یک چک لیست سفر و همچنین گزینه‌های بهبود آن با لحاظ نمودن زمان‌ها و تجربه‌های مختلف و در نتیجه ایجاد مزایایی برای مسافران جدید که دسترسی فوری به این دانش دارند. همچنین می‌توانید جهت اطمینان از ایمنی پرواز نمونه‌ای از چک لیست خلبانان با تجربه یک خط هوایی را ارائه کنید.
- روشی خوب برای آموزش و نشان دادن نمونه‌ای از پایگاه دانش که بسیاری از مردم آن را درک نموده و در اقدامات روزانه شان استفاده خواهند کرد، این است که نشان دهید که این پایگاه دانش توسط یک تیم بین‌المللی از کارشناسان برای همکاری اولیه و ایجاد دانش جدید در زمینه ابزارها و روش‌های مدیریت دانش استفاده شده است و سپس آن را برای دریافت بازخوردها، نظرات و پیشنهادات بهینه‌سازی بیشتر به روی انجمن بین‌المللی بزرگتر سازمان بهره‌وری آسیا باز کنید.
- به‌عنوان یک نمونه امکان‌پذیر به مثال پایین مراجعه کنید.

زمان استفاده از پایگاه‌های دانش

این سوال قبلاً در توضیحات بالا تا حدی پاسخ داده شده است. اصولاً در هر کجا که نیاز جمعی به ایجاد و بکارگیری دانش صریح جدید وجود دارد، ترجیحاً به‌عنوان یک تیم یا انجمن مشارکتی، به یک پایگاه دانش نیاز داریم.

کجا از پایگاه‌های دانش استفاده کنیم

پایگاه‌های دانش را می‌توان در هر جایی از سازمان استفاده کرد. با این حال، در استفاده بیش از حد از پایگاه‌های دانش مراقب باشید. به مزایای یک پایگاه دانش در مقابل هزینه‌های آن در جنبه‌های مالی، زمان و تلاش فکر کنید. به مخاطبان و مشارکت‌کنندگان احتمالی فکر کنید.

مثال

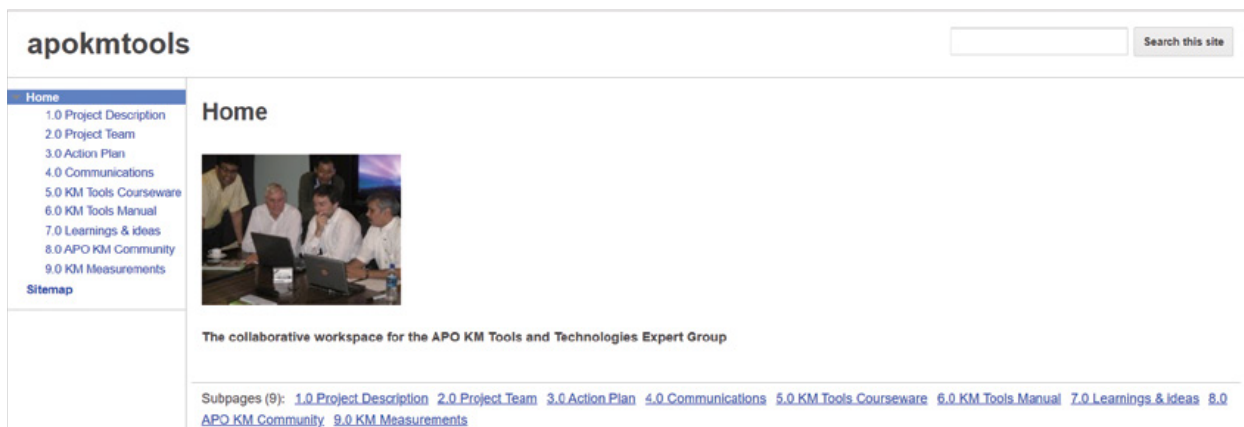
این وب سایت ممکن است به‌عنوان نمونه‌ای از یک پایگاه دانش معمولی در نظر گرفته شود.

(اگر فقط این راهنما را می‌خوانید، می‌توانید به وب سایت زیر دسترسی پیدا کنید:

<http://sites.google.com/site/apokmtools>

۱. چه چیزی، چرا، چه کسی، کجا، چه زمانی، چگونه؟

ابتدا، یک نگاه سریع به منوی پیمایش (کلیک کنید روی «صفحه اصلی») نشان می‌دهد که وب سایت به موارد «چه چیزی، چرا، کجا، چه زمانی، چه کسی و چگونه» در مورد پروژه و مولفه‌های کلیدی دانش، به شرح زیر پاسخ می‌دهد:



The screenshot shows the homepage of the 'apokmtools' website. At the top left, the site name 'apokmtools' is displayed. To the right is a search bar with the text 'Search this site'. Below the site name is a navigation menu with the following items: Home, 1.0 Project Description, 2.0 Project Team, 3.0 Action Plan, 4.0 Communications, 5.0 KM Tools Courseware, 6.0 KM Tools Manual, 7.0 Learnings & Ideas, 8.0 APO KM Community, 9.0 KM Measurements, and Sitemap. The main content area features a photo of several people sitting around a table, looking at laptops. Below the photo, the text reads: 'The collaborative workspace for the APO KM Tools and Technologies Expert Group'. At the bottom of the page, there is a list of subpages: 'Subpages (9): 1.0 Project Description 2.0 Project Team 3.0 Action Plan 4.0 Communications 5.0 KM Tools Courseware 6.0 KM Tools Manual 7.0 Learnings & Ideas 8.0 APO KM Community 9.0 KM Measurements'.

- چه چیزی: شرح پروژه
- چرا: شرح پروژه به پیوست برنامه اجرای پروژه سازمان بهره‌وری آسیا (Project Implementation Plan (PIP))
- چه کسی: تیم پروژه و جامعه مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا
- کجا، چه زمانی: تعیین برنامه اقدام و همچنین نوع ارتباطات در جلسات ویدیویی، صورتجلسه‌ها، وبلاگ پروژه و غیره.
- چگونه: دوره آموزشی ابزارهای مدیریت دانش، کتابچه راهنمای ابزارهای مدیریت دانش، اندازه گیری‌های مدیریت دانش، نحوه استفاده از این فضا.

۲. ثبت آموخته‌ها و ایده‌های جدید

بخش پیمایش «یادگیری‌ها و ایده‌ها» نمونه‌ای از جایی است که افراد می‌توانند در آنجا همزمان با پیشرفت پروژه، آموخته‌ها و ایده‌هایشان را ثبت و ضبط کنند. بسیاری از بهترین آموخته‌ها و ایده‌های جدید می‌توانند در مرحله ابتدایی یک پروژه اتفاق بیفتند ولی اغلب آنها در بررسی‌های رسمی پایان پروژه فراموش می‌شوند.

علاوه بر یادگیری‌ها و ایده‌های فردی داوطلبانه، رهبر تیم پروژه می‌تواند یک برنامه هفتگی برای مرور رسمی از آموخته‌های افراد و سوال از افراد تیم در مورد آموخته‌ها و ایده‌های جدیدی که تولید شده است ترتیب دهد. سپس رهبر تیم پروژه می‌تواند آن‌ها را وارد فضای موردنظر کند.

در پایان پروژه، ممکن است یک بررسی و یادگیری نهایی پس از اقدام انجام شود.

۳. بازخورد، بحث، همکاری، ویرایش و ایجاد دانش جدید

در پایین هر صفحه، کاربران امکان وارد کردن نظرات و بازخوردهای خود برای مدیر پایگاه دانش را دارند. یک فروم گفتگو^{۵۴} تحت عنوان «ارتباطات» برای کاربران راه‌اندازی شده است تا به آنها این امکان را بدهد که بحث کنند، به اشتراک بگذارند، سوال بپرسند، پاسخ ارسال کنند و غیره. این امر سبب تسهیل در سطح‌بندی و اشتراک‌گذاری بسیار مؤثرتر دانش ضمنی می‌شود.

اگر کاربران توسط مدیر پایگاه دانش نقش نویسنده بگیرند، می‌توانند از طریق ثبت و ویرایش موضوعات دانش حتی بیشتر از این هم همکاری داشته باشند.

۴. انجمن خبرگی

یک انجمن خبرگی در داخل فضای مشارکتی مجازی «ابزارها و روش‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا» برای فعالان بین‌المللی مدیریت دانش است به منظور ملاقات، شبکه‌سازی، ارتباطات، همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری متقابل T راه‌اندازی شده است.

فیلم

این ویدیو در یوتیوب مفهوم قدرتمند ویکی را به زبان ساده توضیح می‌دهد.

http://www.youtube.com/watch?v=-dnL۰۰TdmLY&feature=player_embedded

منبع

Wikipedia.org

لینک‌ها

برای ویکی خود در آدرس زیر ثبت نام کنید:

<http://www.pbwiki.com>

<http://www.wetpaint.com>

<http://www.wikispaces.com>

۱۴. وبلاگ‌ها

وبلاگ چیست؟

وبلاگ یک وب سایت بسیار ساده به سبک ژورنالی شامل لیستی از محتویات است که معمولاً از نظر ترتیب زمانی به صورت معکوس قرار می‌گیرند. محتویات معمولاً مقاله‌ها یا داستان‌های کوتاهی هستند که اغلب مربوط به جریان مناسبت‌ها هستند. با این حال، ورودی‌ها الزاماً "نباید فقط به صورت متن باشند. آنها همچنین می‌توانند عکس، فیلم، ضبط‌های صوتی یا ترکیبی از همه اینها باشند.

محتوای یک وبلاگ ممکن است توسط یک نویسنده یا در مورد برخی از وبلاگ‌های محبوب‌تر، توسط مجموعه‌ای کامل از نویسندگان ایجاد شود. اگرچه هر وب سایتی می‌تواند خود را یک وبلاگ بنامد، چندین ویژگی وجود دارد که عموماً در وبلاگ‌ها یافت می‌شوند، مانند:

۱. محتوا اساساً خطی است. داستان‌ها و آیتم‌ها به لیست در حال رشد اضافه می‌شوند و خوانندگان می‌توانند فهرست را ورق بزنند تا ببینند افکار نویسندگان به چه سمت و سویی رفته است.

۲. وبلاگ دارای تمرکز است. این بسیار آزادانه تفسیر می‌شود: وبلاگ‌ها در کل در حول طیف وسیعی از موضوعات مطرح می‌شوند، اما حتی زمانی که این در حالت نهایی هم باشد، معمولاً این احساس وجود دارد که وبلاگ در مورد یک موضوع خاص است.

۳. وبلاگ سازوکاری دارد که از طریق آن خوانندگان می‌توانند در مورد نوشته‌ها نظر بدهند. برخی از سایت‌های وبلاگ انتخابشان این است که این ویژگی را فعال نکنند. با این حال، بحث قطعاً یکی از مفیدترین جنبه‌های وبلاگ نویسی است، اگرچه اجازه دادن به آن باعث ایجاد بار بیشتری بر دوش نویسندگان می‌شود، زیرا نظرات معمولاً باید تعدیل شوند.

۴. وبلاگ یک نمایه الکترونیکی منتشر می‌کند و هنگامی که چیزی جدید اضافه می‌شود به طور خودکار افراد را مطلع می‌کند.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

وبلاگ نویسی حداقل سه مزیت متمایز دارد:

۱. نرم افزار مورد استفاده برای میزبانی سایت های وبلاگ معمولاً کاربری بسیار آسانی دارد. این بدان معناست که مردم می توانند وب سایت های ساده را فقط در چند دقیقه ایجاد کنند.

۲. فرآیند نوشتن مطالب وبلاگ یکی از ساده ترین راه های درگیر شدن در ثبت و اشتراک گذاری دانش است.

۳. سادگی سایت های وبلاگ، همراه با اطلاع رسانی خودکار ورودی های جدید، باعث می شود فرآیند توزیع دانش بسیار ساده باشد.

در اصل، وبلاگ ها راه آسانی را برای افراد، تیم ها و کل سازمان ها ارائه می دهند تا بتوانند به ثبت و انتشار اطلاعات در مورد موضوعات خاص و همچنین برای در دسترس قرار دادن این اطلاعات، به صورت خودکار، برای طیف وسیعی از مخاطبان، پردازند.

نحوه استفاده از وبلاگ

جزئیات نحوه ایجاد یک وبلاگ بسته به ارائه دهندگان نرم افزار وبلاگ نویسی متفاوت است، اما اصول اولیه ثابت است:

۱. تصمیم بگیرید که برای چه کسی می نویسید و لحنی که می خواهید اتخاذ کنید. به عنوان مثال، آیا می خواهید که خیلی رسمی باشید یا دوستانه؟ خواندن تعدادی از وبلاگ ها برای دیدن روش های مختلف ارتباط مردم ارزشمند است.

۲. در مورد موضوع (هایی) که وبلاگ شما پوشش می دهد تصمیم بگیرید.

۳. در مورد اینکه چه کسی محتواها را می نویسد توافق کنید.

۴. تصمیم بگیرید که چگونه می خواهید وبلاگ خود را تبلیغ کنید. یکی از ساده ترین راه ها این است که شروع کنید به اضافه کردن نظرات مرتبط در وبلاگ های دیگران، با پیوندهایی به مقالات خودتان.

۵. وبلاگ را ایجاد کنید. اگر در یک سازمان بزرگتر هستید، ممکن است بخواهید در مورد گزینه ها با بخش فناوری اطلاعات بحث کنید.

۶. اولین ورودی‌های خود را ایجاد کنید.

۷. ادامه دهید. کاربرد وبلاگ‌ها ایجاد مداوم محتوای مفید است.

چه زمانی از وبلاگ نویسی استفاده کنیم و چه زمانی این کار را نکنیم

وبلاگ‌ها ابزار مفید و مناسبی برای برقراری ارتباط با مخاطبان گسترده‌تر هستند. آنها همچنین فراتر از نویسنده، به‌عنوان مجلات شخصی بدون مخاطب خاص استفاده می‌شوند. با این حال، ارزش واقعی وبلاگ نویسی در توانایی ایجاد یک وسیله ساده برای تبادل اطلاعات جدید و جالب نهفته است. با گذشت زمان، محتوای یک وبلاگ می‌تواند به یک وبلاگ بسیار مفید و قابل جستجو و دانش محور تبدیل شود. وبلاگ نباید برای اطلاعاتی که نیاز به بازنگری مکرر دارند استفاده شود. ویکی، ابزار بسیار مناسب‌تری برای این مسئله است.

مثال

به معنای واقعی کلمه، میلیون‌ها وبلاگ وجود دارد. سعی کنید به برخی از ورودی‌های فهرست شده در همه برترین‌ها برای دریافت ایده‌ای از طیف مختلف وبلاگ‌های محبوب نگاه کنید.

✓ فیلم

یک ویدیوی مفید در یوتیوب در مورد وبلاگ چیست:

http://www.youtube.com/watch?v=NNpWXjXI&feature=player_embedded

“What Is A Blog Reader”?video at

<http://www.youtube.com/watch?v=•klgLsSxGsU>

لینک‌ها

All top ورودی‌های بسیاری از وبلاگ‌های برتر را گرد هم می‌آورد:

<http://alltop.com/>

۱۵. خدمات شبکه اجتماعی

سرویس شبکه اجتماعی چیست؟

شبکه‌های اجتماعی در حال حاضر بسیار رایج هستند. شبکه اجتماعی به گروهی از افراد گفته می‌شود که یک حوزه علاقمندی رایج را با همدیگر به اشتراک می‌گذارند. خدمات شبکه اجتماعی سیستم‌های آنلاینی (برخط) هستند که از شبکه‌های اجتماعی پشتیبانی می‌کنند. خدمات اصلی آنها معمولاً شامل موارد زیر است:

۱. یافتن افرادی که علایق یا نیازهای مشابهی دارند.

۲. جمع‌آوری افراد در گروه‌ها یا زیر گروه‌ها و ارائه توانایی برقراری ارتباط در آن گروه‌ها.

۳. به اشتراک‌گذاری محتوا مانند پیوند اسناد به وب سایت‌های مرتبط، یا حتی پخش ویدئو.

۴. فعالیت به‌عنوان یک فروم گفتگو و سازنده دانش.

۵. کمک به شما در ارتباط با افرادی که در غیر این صورت ممکن است فرصتی برای ارتباط با آنها نداشته باشید، یا به شما کمک می‌کند تا سریعتر با افراد ارتباط برقرار کنید.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

شبکه‌های اجتماعی می‌توانند ابزارهای بسیار قدرتمندی برای اشتراک‌گذاری دانش باشند. یک شبکه که خوب هدف‌گذاری شده است، می‌تواند دسترسی اعضای خود را به دانش، ارتباطات و مشاوره بسیار مرتبط فراهم کند. تلفن‌های هوشمند اکنون امکان ارتباط با گروه‌ها را به‌صورت ۷/۲۴ از طریق نرم‌افزارهایی از نوع برنامه‌های تلفن همراه فراهم می‌کنند.

در مورد راه‌اندازی کسب‌وکار، به اشتراک‌گذاری دانش از طریق خدمات شبکه‌های اجتماعی، به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که روابط نزدیکی را با کارمندان، مشتریان و همچنین مشتریان بالقوه داشته باشند. شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر اینترنت راه کاملاً جدیدی را برای مدیریت روابط داخلی و خارجی باز کرده است.

نحوه استفاده از این ابزار

به معنای واقعی کلمه میلیون‌ها شبکه اجتماعی وجود دارد. در واقع هر وب سایت یا اپلیکیشنی که به افراد اجازه می‌دهد تا ثبت نام نموده و با سایر اعضا گفتگو کنند، می‌تواند به عنوان یک شبکه اجتماعی واجد شرایط باشد. در ساده‌ترین حالت، حتی یک لیست توزیع ایمیل می‌تواند یک ابزار شبکه‌سازی مؤثر باشد. بر این اساس، اولین چالش برای کسانی که می‌خواهند از مزایای عضویت در یک شبکه اجتماعی بهره‌مند شوند این است که تصمیم بگیرند که آیا یک شبکه موجود وجود دارد که آنها بتوانند به آن بپیوندند یا اینکه باید یک شبکه جدید ایجاد کنند.

مزیت پیوستن به یک شبکه موجود این است که مجموعه‌ای از افراد همفکر را خواهید یافت و اینکه می‌توانید بلافاصله مکالمات مفیدی داشته باشید.

با این حال، اگر موضوعی که به آن علاقه دارید، به‌طور ضعیف در شبکه‌ها ارائه می‌شود، مطمئناً امکان ایجاد یک شبکه ارزان و کارآمد جدید وجود دارد. امروزه نمونه‌هایی از افراد در سازمان‌ها وجود دارند که گروهی را برای یک حادثه یا رویداد خاص تشکیل می‌دهند و پس از تحقق هدف، گروه را منحل می‌کنند.

مراحل تعامل در یک شبکه اجتماعی به این صورت است:

۱. موضوعاتی را که می‌خواهید روی آنها شبکه‌سازی کنید، شناسایی کنید.
۲. شبکه‌های اجتماعی اصلی را جستجو کنید تا ببینید آیا گروه‌های موجودی وجود دارد که این موضوعات را پوشش دهند. ما توصیه می‌کنیم فیس بوک و لینکدین را به عنوان نقاط شروع خوب کاوش کنید. اگر می‌خواهید از شبکه‌های اجتماعی به عنوان بخشی از راهبرد خود برای خدمات رسانی مؤثرتر به مشتریان خود استفاده کنید، احتمالاً هم به شبکه‌های موجود مرتبط می‌پیوندید و هم شبکه جدیدی را راه‌اندازی می‌کنید که به‌طور خاص به کسب‌وکار شما اختصاص یافته است.
۳. به یک شبکه بپیوندید و برخی از بحث‌های قبلی را بخوانید تا متوجه لحن و سطح آن شوید. بسیاری از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی دارای حوزه‌های بحث متفاوتی هستند که به عنوان مثال، بستگی به سطح تخصص افراد دارد.

۴. هنگامی که در یک شبکه احساس راحتی کردید، به بحث‌ها بپیوندید و شروع به برقراری ارتباط کنید.

۵. اگر می‌خواهید شبکه خود را راه‌اندازی کنید آن هم به دلیل اینکه زمینه‌های خاص مورد علاقه شما چندان تحت پوشش شبکه موجود نیست، اغلب ساده‌ترین راه، پیشنهاد شبکه جدید شما در حوزه‌های مرتبط، به افراد موجود در شبکه موجود است. اگر افراد زیادی موارد مورد علاقه شما را به اشتراک بگذارند، معمولاً ایجاد یک فضای جدید بسیار ساده است.

۶. محتوا پادشاه است. شبکه جدید شما باید برای اعضایش ارزشمند باشد. این به این معنی است که شما و همکاران شما باید برای یافتن محتوای مرتبط، تشویق بحث و گفتگو و استقبال از اعضای جدید، سخت تلاش کنید.

چه زمانی از شبکه‌های اجتماعی استفاده کنیم و چه زمانی از آنها استفاده نکنیم

شبکه‌های اجتماعی ابزارهای ارزان و مؤثری برای به اشتراک‌گذاری دانش ارائه می‌دهند. اگر دانش برای سازمان شما مهم است، مطمئناً شبکه‌ای وجود دارد که شما باید بخشی از آن باشید. علاوه بر این، شبکه‌ها راه‌های جدیدی را برای ایجاد روابط عمیق‌تر در درون سازمان و همچنین با مشتریان فعلی و آینده ارائه می‌کنند. با این حال، شبکه‌های اجتماعی، به دلیل ماهیت خود، به منظور تشویق به بحث طراحی شده‌اند. اگر مشتریان محصولات شما را دوست داشته باشند، در مورد آنها صحبت خواهند کرد و اگر دوست نداشته باشند، احتمالاً در مورد آنها فریاد خواهند زد. بسیاری از شرکت‌ها از قدرت احساسی که می‌تواند از طریق سایت‌های شبکه‌های اجتماعی تولید شود شوکه شده‌اند.

مثال

لینکدین یکی از اولین شبکه‌های اجتماعی بود که به کسب‌وکار و روابط کسب‌وکار اختصاص داشت و مثال مفیدی از آنچه می‌توان از طریق شبکه‌های حرفه‌ای به دست آورد را ارائه می‌دهد.

فیلم

ویدیوی «شبکه‌های اجتماعی به زبان انگلیسی ساده» در YouTube در

<http://www.youtube.com/watch?v=6a>

KF7TYKvc&feature=player_embedded

لینکھا ✓

www.linkedin.com

www.facebook.com

www.twitter.com

۱۶. ارتباط ویدئویی و وینار



ارتباطات ویدئویی

امروزه اتصال افراد در سراسر جهان از طریق ارتباط ویدئویی به صورت رایگان یا با هزینه ناچیز امکان پذیر شده است. محصولاتی مانند **Skype, GoToMeeting, Webex, Zoom, Facetime** و ... تحولی در نحوه اتصال و ارتباط همه ما ایجاد کرده‌اند.

وینار چیست؟

وینار یا همان سمینار مبتنی بر وب، یک ارائه، کارگاه، سخنرانی است که بر بستر وب و با استفاده از نرم افزارهای ویدئو کنفرانس مخابره می‌شود. یکی از ویژگی‌های کلیدی وینار عنصر تعامل به معنای توانایی ارائه، دریافت و گفت و گو پیرامون اطلاعات در یک زمان و به صورت بلادرنگ است.

با استفاده از نرم‌افزار وینار افراد می‌توانند صوت، متن و نرم افزارهای کاربردی را با سایر شرکت‌کنندگان حاضر در وینار به اشتراک بگذارند. این قابلیت زمانی کاربرد دارد که میزبان وینار در حال برگزاری سخنرانی یا یک جلسه اطلاع‌رسانی باشد. ارائه‌دهنده می‌تواند نرم‌افزارها و اسناد خود را در حین ارائه با سایرین به اشتراک بگذارد.

امروزه بسیاری از سرویس‌های وبینار قابلیت پخش زنده و یا امکان ضبط وبینار و بارگذاری آن در سرویس‌هایی مانند YouTube در زمانی دیگر را فراهم می‌نمایند.

چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟

وبینار این فرصت را برای یک متخصص و خبره فراهم می‌کند تا به جمع پراکنده‌ای از مخاطبین در یک زمان دسترسی پیدا کند. ماهیت دوطرفه ارتباط فرصت شکل‌گیری یک جلسه تعاملی را فراهم می‌کند. شرکت‌کنندگان می‌توانند پیرامون موضوعات سوال بپرسند یا نظرات خود را ارائه کنند. به دلیل بهبود ارتباطات اینترنتی و افزایش پهنای باند دریافت محتوا با کیفیت بسیار خوبی صورت می‌گیرد. همچنین امکان شرکت در وبینار با استفاده از تلفن همراه و تبلت نیز وجود دارد.

راه‌اندازی وبینارها آسان و کم هزینه است به همین دلیل آنها به ابزاری مطلوب برای برگزاری جلسات تعاملی تبدیل خواهند شد.

چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

تفاوت اصلی میان وبینار و ویدئو کنفرانس در ساختار آنها است. در یک وبینار مدیر تعیین می‌کند که چه کسانی می‌توانند در وبینار حضور داشته باشند، محتوا را به اشتراک بگذارند و مخاطبان چگونه می‌توانند در وبینار مشارکت و تعامل داشته باشند. همچنین برای انجام یک ارائه تخصصی همه افراد می‌توانند با انتخاب حالت یک به چند⁵⁵ و بدون آنکه شرکت‌کنندگان یکدیگر را ببینند، محتوای خود را با یا بدون اشتراک‌گذاری تصویر خود ارائه نمایند.

در یک کنفرانس ویدئویی شرکت‌کنندگان می‌توانند یکدیگر را ببینند و به صورت همزمان با سایرین تعامل داشته باشند.

مراحل شروع کار:

۱. انتخاب سرویس مدنظر خود. در این زمینه ارائه‌دهندگان فراوانی وجود دارند که **Go to Meeting**،

Anytime Meeting از جمله محبوب‌ترین آنها هستند. برخی از ارائه‌دهندگان خدمات خود را

به صورت آزمایشی و رایگان در اختیار کاربران قرار می دهند و پس از آن اقدام به دریافت تعرفه پایه خدمات می نمایند. کاربران می توانند پس از بررسی خدمات و مقایسه سرویس دهنده ها مناسب ترین آنها را انتخاب نمایند و یا به صورت همزمان از چند سرویس دهنده با قابلیت های متنوع استفاده نمایند.

۲. ثبت نام در یک ارائه دهنده خدمات ساده است. تکمیل فرآیند آن از جمله دانلود نرم افزار بیش از چند دقیقه طول نخواهد کشید.

۳. الزامات سخت افزاری شامل اتصال به اینترنت (با حداقل سرعت ۲ مگابیت بر ثانیه)، وب کم، میکروفون و یک جفت بلندگو یا هدفون می باشد.

۴. هنگامی که این الزامات فراهم شود سازماندهی یک وینار ساده است. ساعت و روز را مشخص کنید، موضوع را وارد نمایید، آدرس ایمیل مدعوین را وارد/ انتخاب نمایید و تمام.

۵. نرم افزار، دعوت نامه ها را برای مدعوین ارسال می کند، منطقه زمانی مناسب را تنظیم و یادآور را در برنامه تقویم مدنظر مخاطبان ذخیره می نماید.

۶. به عنوان مدیر شما لیست تائیدیه دعوت نامه ها را دریافت می نمایید.

۷. در زمان تعیین شده مدیر وارد نرم افزار شده و وینار را آغاز می کند.

۸. لازم به ذکر است نیازی نیست که ارائه دهنده در کنار مدیر نشسته باشد بلکه آنها می توانند در هر نقطه ای از جهان باشند. مدیر نشست را آغاز می کند و ابزارها را در اختیار ارائه کننده قرار می دهد.

پخش اینترنتی (وب کست) یکی از انواع وینار است. در پخش اینترنتی بخشی از شرکت کنندگان در کلاس درس یا اتاق سمینار حین جلسه ارائه حاضر هستند و برخی دیگر از طریق اینترنت به آنها ملحق می شوند.

زمان استفاده یا عدم استفاده از وینار

وینارها با توجه به فواید و مزایای هزینه ای که دارند ابزارهای بسیار خوبی هستند.

برخی از سازمانها دارای یک فایروال (سد حائل) برای محدود کردن دسترسی نرم افزارها به داخل و خارج از سازمان هستند. بنابراین بهتر است هنگام ارزیابی گزینه ها پیش از تصمیم گیری برای انتخاب وینار واحد فناوری اطلاعات در جریان قرار دهید.

لینک‌ها

در خصوص وبینارها می‌توانید در لینک زیر بیشتر بخوانید:

<https://www.lifewire.com/what-is-a-webinar-۳۴۸۶۲۵۷>

برخی از مجموعه‌هایی که زیرمجموعه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات وبینار هستند:

<https://www.gotomeeting.com/>

<https://www.anymeeting.com/>

<https://www.skype.com/en/business/>

۱۷. ابزارهای جستجو پیشرفته

ابزارهای جستجوی پیشرفته چیست؟

تقریباً همه کاربران وب جهانی در برخی مواقع از موتور جستجو استفاده می‌کنند. با این حال تعداد بسیار کمی از کاربران از ابزارهای جستجوی پیشرفته که توسط اکثر موتورهای جستجو ارائه می‌شود استفاده می‌کند. درک این ابزارها می‌تواند به شکل قابل توجهی کیفیت نتایج جستجو را بهبود ببخشد.

چرا از ابزارهای جستجوی پیشرفته استفاده می‌کنیم؟

بدست آوردن اطلاعات درست می‌تواند یک امر حیاتی باشد. دانستن نحوه استفاده از ابزارهای جستجو برای محدود کردن گزینه‌ها یک مهارت مهم برای هر پژوهشگر است.

چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

دستورات جستجوی پیشرفته در موتورهای جستجوی مختلف تفاوت دارد اما اصول اولیه آنها یکسان است. برای سادگی ما از گوگل برای نمایش ابزارهای اصلی استفاده می‌کنیم:

۱. برای جستجوی عین یک عبارت، متن را درون دو گیومه قرار می‌دهیم. به‌عنوان مثال «انجمن کشورهای جنوب شرقی آسیا» تنها نتایجی را با همان عبارت پیدا می‌کند.
۲. برای محدود کردن نتایج جستجو به یک وب سایت مشخص از کلمه `site` استفاده کنید. به‌عنوان مثال برای جستجوی `GDP` در سایت `ASEAN` باید `GDP site:aseansec.org` را وارد کنید.
۳. برای حذف برخی کلمات از جستجو یک علامت منفی در مقابل آن کلمات قرار دهید. به‌عنوان مثال اگر می‌خواهید در مورد `lotus` جستجو کنید و نه در مورد `lotus automobiles`، باید عبارت `lotus - cars` را وارد کنید.
۴. هنگام جستجوی یک عبارت شما می‌توانید کلماتی که برای شما اهمیتی ندارند را با `*` جایگزین کنید. علامت `*` با هر کلمه‌ای مطابقت خواهد داشت. به‌عنوان مثال جستجوی `How to * a car` اطلاعاتی در مورد نحوه رانندگی، شستن، فروش، ساختن و ... ماشین را در اختیار ما قرار می‌دهد.

زمان استفاده یا عدم استفاده از جستجوی پیشرفته

ابزارهای جستجوی پیشرفته قدرتمند هستند و استفاده از آنها بسیار آسان است. شما باید استفاده از آنها را مد نظر قرار دهید اگر:

۱. برای یافتن اطلاعات مورد نظرتان با مشکل روبرو هستید.
۲. می‌خواهید مطمئن شوید که کامل‌ترین مجموعه ممکن از اطلاعات را بدست می‌آورید.

✓ لینک‌ها

راهنمای جستجو در گوگل:

<http://www.google.com/support/websearch/bin/answer.py?hl=en&answer=۱۳۴۴۷۹>

راهنمای جستجو در یاهو:

<http://help.yahoo.com/l/us/yahoo/search/basics/basics-۰۸.html>

۱۸. ایجاد خوشه‌های دانش

خوشه دانش چیست؟

در طول تاریخ سازمان‌ها برای اثربخشی بیشتر در انواع مختلفی از خوشه‌ها دسته‌بندی شده‌اند. اصناف، مجامع، انجمن‌ها، شبکه‌ها و ... به کمک‌های خود برای پشتیبانی و توسعه اعضای خود ادامه می‌دهند.

با این وجود از زمان شکل‌گیری اقتصاد دانش بنیان تاکید بسیار زیادی بر دانش موجود، توسعه یافته و به‌کار گرفته شده در سازمان‌ها شده است. علاقه فزاینده‌ای به انواع مختلف شبکه‌های دانش یا گروه‌های توسعه، توزیع و بکارگیری دانش وجود دارد. اینترنت شیوه ارتباط و همکاری سازمان‌ها را متحول کرده است.

اصطلاح خوشه دانش به گروهی اطلاق می‌شود که با روش‌های جدید برای ایجاد، نوآوری و انتشار دانش گرد هم می‌آیند. به عبارت دیگر اکنون افراد، تیم‌ها و سازمان‌های مختلف می‌توانند به‌صورت مجازی برای برقراری ارتباط، همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش از طریق خوشه گرد هم آیند.

خوشه دانش برای اشاره به گروهی از شرکت‌ها در یک بخش مشخصی از صنعت استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال یک خوشه دانش فناوری پیشرفته، یک خوشه دانش زیست فناوری، یا صنایع مختلفی که علایق مشابهی دارند. خوشه‌های دانشی به‌صورت منطقه‌ای وجود دارد که سازمان‌ها صرف نظر از اندازه آنها، پیرامون موضوعات خاص گرد هم می‌آیند. همراه با خوشه‌های دانش، اغلب مراکز نوآوری مرتبط با دانشگاه‌های محلی بسیار رایج هستند. تمرکز یک خوشه دانش خصوصاً در موسسات تحقیقاتی عمومی که دارای پتانسیل تحقیقاتی بالایی هستند به‌صورت کلی بر تحقیق و توسعه است. همچنین این سیستم می‌تواند شامل مشارکت سازمان‌ها و گروه‌های دیگر از داخل و خارج موقعیت مکانی یا منطقه جغرافیایی باشد.

یک خوشه دانش ممکن است به‌عنوان نوعی از محیط آزمایشی با هدف ترکیب منابع دانش به منظور ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه جدید و یا سازماندهی و رقابت به روش‌های جدید برای برنده شدن قراردادهای تجاری بزرگتر در نظر گرفته شود.

چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟

دلایل بسیار خوبی برای ایجاد یا پیوستن به یک خوشه دانش وجود دارد، اما استفاده از خوشه‌های دانش برای شرکت‌های کوچک و متوسط از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که آنها را قادر می‌سازد تا به شبکه‌های دانش با منابع دانش جدید دسترسی پیدا کرده و با آنها مشارکت نمایند. شرکت‌های کوچک و متوسط اکنون می‌توانند بسیار سریعتر و با سطح کیفی بسیار بالاتر نسبت به گذشته ارتباط برقرار کنند، همکاری کنند، یاد بگیرند، به اشتراک بگذارند و دانش خود را بکار بگیرند. آنها می‌توانند با ایجاد خوشه‌های دانشی از بسیاری جهات با شرکت‌های بزرگ رقابت مؤثر و جدی داشته باشند. به‌عنوان مثال شرکت‌های حقوقی در یک منطقه کوچک، خوشه‌های دانشی حقوقی موفق را در سطح ملی تشکیل داده‌اند. به لطف اینترنت آنها می‌توانند هزینه‌های سربار کمتری به نسبت شرکت‌های بزرگ داشته باشند. در نتیجه اغلب از نظر قیمت رقابتی‌تر، از نظر منابع انعطاف‌پذیرتر و همچنین قابلیت پاسخگویی و واکنش بسیار سریعتر به نسبت سازمان‌های بزرگ هستند.

اما حتی سازمان‌های بسیار بزرگ نیز خوشه‌های دانشی مشترکی را به منظور تولید محصولات و ارائه خدماتی که تولید آنها به‌صورت جداگانه ممکن نیست تشکیل می‌دهند. صنایع ایرباس نمونه مناسبی از این سازمان‌ها است که یک خوشه دانش جدید در صنعت هوافضا به منظور تولید ایرباس ۳۸۰ جدید خود تشکیل داد.

علاوه بر این، خوشه‌های دانش می‌توانند عامل محرکی برای توسعه در یک منطقه جغرافیایی باشند. به‌عنوان مثال دفتر مرکزی خوشه دانش مرکز پیشرفت علم و فناوری در ژاپن بر اهمیت راهبردی خوشه‌های دانش تاکید می‌کند که به‌عنوان شبکه‌های انسانی که می‌توانند دستاوردهای مفید را از میان بذره‌های فناوری نوآورانه که توسط سازمان‌های تحقیقاتی عمومی و سایر گروه‌هایی که هسته اصلی خوشه را تشکیل می‌دهند با توجه به نیاز شرکت‌ها به عملی بودن ایده‌ها ترویج دهند. این یک واکنش زنجیره‌ای از نوآوری‌های فناورانه ایجاد می‌کند که در نهایت منجر به ایجاد صنایع جدید می‌شود. با گسترش مناطقی با این نوع سیستم، می‌توان به نوآوری فنی در سطح جهانی دست یافت.

مثال

Migakiya Syndicate یک انجمن متشکل از بیش از ۴۰ شرکت کوچک پرداخت فلزات در مناطق روستایی ژاپن، نمونه‌ای از یک خوشه دانش است. این شرکت‌های کوچک پیشتر ظروف فلزی این کشور را تولید می‌کردند

اما این صنعت در دو دهه اخیر با افت شدید مواجه شده است. مدیران این شرکت‌ها مذاکراتی را با نمایندگان اتاق بازرگانی و صنعت محلی آغاز کردند تا بتوانند راهی برای احیای این صنعت و خروج از رکود بیابند. در نتیجه آنها متوجه شدند که دانش اصلی آنها صرفاً ساخت ظروف غذاخوری نیست بلکه صیقل دادن هر چیزی است، آنها مهارت‌های فنی بالایی در این کار داشتند. با این رویکرد آنها یک خوشه دانش تشکیل دادند تا فناوری‌های پرداخت فلزات خود را به بازار عرضه کنند، سفارش‌هایی را از صنایع مختلف دریافت کنند و بر اساس سفارشات با یکدیگر کار کنند. این خوشه دانش در سه سال بیش از ۱۵۰ میلیون یورو سفارش دریافت کرد و صنعت رو به زوال آنها با اشتراک‌گذاری و بهبود دانش و مهارت‌های اصلی احیا شد.

بنابراین شرکت‌های کوچک و متوسط هم می‌توانند با تشکیل خوشه‌های دانش رقابتی با شرکت‌های بزرگ رقابت کنند و هم فرصت‌های بیشتری برای پیوستن به زنجیره ارزش خوشه‌های دانش مشارکتی بزرگ به صورت منطقه‌ای و بین‌المللی داشته باشند. خوشه‌های دانش به‌عنوان مدل جدید سازمان‌های دانش محور رقابتی و مشارکتی در قرن بیست و یکم در نظر گرفته می‌شود.

چگونه از خوشه دانش استفاده کنیم؟

قدم اول. خوشه‌های دانشی که در صنعت شما وجود دارد را شناسایی کنید و به آنها بپیوندید. اگر هیچ موردی نیافتید به فکر ایجاد یک خوشه دانش جدید باشید، به‌عنوان مثال یک خوشه دانش در صنعت سرامیک. همواره درک حوزه‌های دانش کلیدی برای یک سازمان یکی از حیاتی‌ترین عوامل موفقیت آن است.

قدم دوم. برای فعالیت در کار دانش مشارکتی مبتنی بر وب، مهارت کسب کنید. توسعه مهارت‌های فردی و تیمی را برای عملکرد بهتر در کار دانشی مجازی در نظر بگیرید.

قدم سوم. با بکارگیری اصول انجمن‌های خبرگی، خوشه دانش را درک کنید و در آن فعال شوید. خصوصاً ایجاد روابط توأم با اعتماد میان بازیگران برای موفقیت خوشه‌های دانش امری ضروری است.

لینک‌ها

Huggins R. The Evolution of Knowledge Clusters: Progress and Policy. 2008
http://www.klaster.lt/uploads/documents/Huggins_EVOLUTION_OF_KNOWLEDGE_CLUSTERS_2008.pdf Knowledge Clusters Initiative, Japan Ministry of

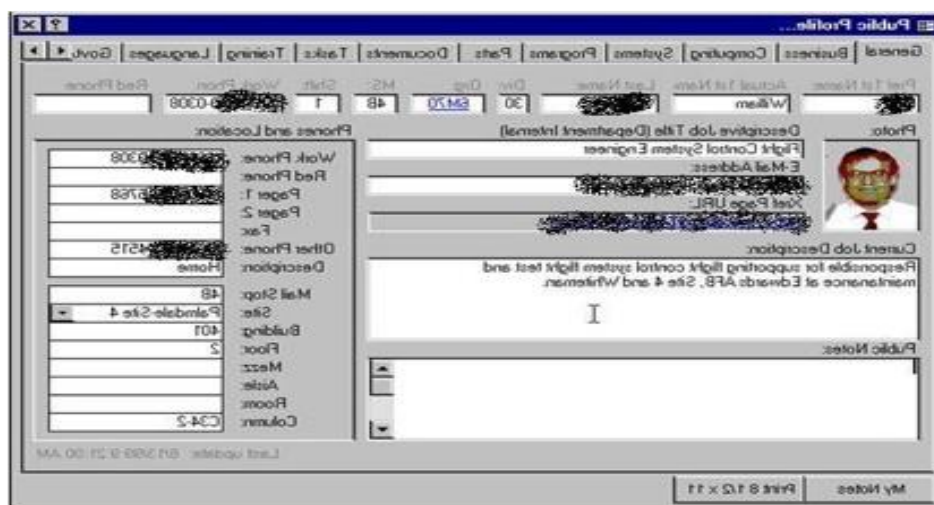
Education, Culture, Sports, Science and Technology <http://www.it-cluster.jp/english/index.html>

Knowledge Management: Case Studies for Small and Medium Enterprises
(describes the case of the Migakiya Syndicate): http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-40_APO-KM-for-SMEs.htm

۱۹. خبره یاب^{۵۶}

خبره یاب چیست؟

خبره یاب یک ابزار فناوری اطلاعات برای برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد میان افرادی که به دانش خاصی نیاز دارند و افرادی که آن دانش را در اختیار دارند می‌باشد. این سیستم گاهی با یافتن انواع تخصص‌های مورد نیاز به ایجاد تیم یا پروژه‌های جدید کمک می‌کند. خبره یاب می‌تواند مراجع اطلاعات تماس ساده، سیستم‌های پیچیده برای جستجوی خودکار تخصص و یا ترکیبی از فناوری اطلاعات و افراد یا همان واسطه‌های دانش^{۵۷} باشد که از فرآیند شناسایی و برقراری ارتباط میان صاحبان دانش و متقاضیان آنها پشتیبانی می‌کنند.



تصویر بالا نمونه‌ای از خبره یاب است. خبره یاب معمولاً حاوی اطلاعات کلی در مورد خبرگان مانند نام، عکس، عنوان، اطلاعات تماس، ... و دانش کلیدی مانند تجارب پروژه، حوزه دانش کلیدی، ارتباط با مشتریان و ... است. دسته‌بندی دانش کلیدی وابسته به افراد یا تخصصی است که کاربران می‌خواهند بیابند که می‌تواند بر دانش فنی، عملیاتی یا ارتباطی تمرکز داشته باشد.

چرا از خبره یاب در مدیریت دانش استفاده می‌کنیم؟

این اغلب درست است که دانستن اینکه چه کسی چه چیزی را می‌داند با ارزش‌تر از دانستن اینکه چگونه کاری را انجام دهیم، است. این یکی از دلایلی است که خبره یاب را به یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت دانش تبدیل

⁵⁶ Expertise Locator/Who's Who

⁵⁷ Knowledge Brokers

کرده است. خبره یاب راه حلی برای مشکلات معمول که شرکت‌های بزرگ به دلیل ناتوانی در یافتن افراد با دانش و تخصص مورد نیاز با آن مواجه شده‌اند ارائه می‌دهد. این مشکلات اغلب سازمان‌ها را به دلیل اینکه نمی‌دانند چه چیزی را از چه کسی باید سوال کنند، به سمت اختراع مجدد چرخ سوق می‌دهد.

اگر در یک شرکت کوچک تمرکز بر اشتراک‌گذاری دانش افراد است احتمالاً به خبره یاب نیازی نیست. اگر تعداد کمی همکار دارید احتمالاً با مهارت‌ها، تجربیات و دانش آنها آشنا هستید. اما در مورد به اشتراک‌گذاری دانش در مجموعه‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط یا آنچه که ما خوشه‌های دانش می‌نامیم چطور؟ در یک خوشه دانش دانستن مهارت‌ها، تجربه و دانش همه افراد در همه شرکت‌های کوچک و متوسط امکان‌پذیر نیست، با این وجود خوشه دانش برای اتصال انواع مختلف تخصص و دستیابی به اهداف ضروری است. این وضعیت مشابه وضعیت شرکت‌های بزرگ است که به خبره یاب نیاز دارند تا از یافتن افراد مناسب با دانش مناسب در زمان مناسب پشتیبانی کند.

نحوه طراحی و استفاده از خبره یاب

استفاده از خبره یاب بسیار ساده است. هنگامی که می‌خواهید فردی را بیابید که دانش یا تجربه خاصی دارد با مراجعه به خبره یاب کلمات کلیدی دانش مدنظر را برای پیدا کردن فرد مناسب وارد می‌کنید. با این حال کار سیستم به این سادگی نیست.

۱. تعریف اهداف مدیریت دانش

خبره یاب ابزاری برای ارتباط افراد با دانش با سایر کسانی است که به آن نیاز دارند. پیش از بکارگیری خبره یاب بایستی اهداف مدیریت دانش را تعریف نمائید و خبره یاب را تنها زمانی که با اهداف مدیریت دانش تطبیق دارد به‌عنوان یک ابزار استفاده کنید.

۲. طراحی رابط کاربری

خبره یاب مانند سایر ابزارهای فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، باید ساده و کاربرپسند باشد. برای کاربران طراحی شاخص‌های دانش یک عنصر کلیدی است. سیستم باید انعطاف‌پذیر باشد تا امکان تغییرات در شاخص‌ها و سایر ورودی‌ها بر اساس بازخورد کاربر را فراهم کند. ساختن یک سیستم کامل امکان‌پذیر نیست.

۳. ثبت تخصص کاربر

این سخت‌ترین بخش ساخت و استفاده از خبره یاب است. بسیاری از خبره یاب‌های خوش ساخت وجود دارند که نتوانسته‌اند کاربران را برای ثبت تخصص خود جذب کنند. شما می‌توانید انگیزه‌هایی برای ثبت نام ارائه دهید که بهترین آنها داستان واقعی مزایای دریافتی از ثبت نام و استفاده از سیستم است. به‌عنوان مثال، اگر یک فرد یا یک شرکت کوچک کسب‌وکار جدیدی بدست آورد یا بر اساس تخصص ثبت شده در یک پروژه جدید شرکت کند، این داستان در بین کاربران پخش می‌شود و ممکن است به‌طور داوطلبانه تخصص خود را ثبت کرده و از سیستم استفاده کنند.

۴. نگهداری سیستم

شخصی باید نحوه استفاده و واکنش کاربران را برای بهبود و افزایش اثربخشی سیستم نظارت کند. نگهداری سیستم برای جذب و تداوم استفاده، مهم‌تر از ایجاد آن است.

زمان استفاده یا عدم استفاده از خبره یاب

اگر میدانید چه کسی چه چیزی را می‌داند، دیگر نیاز به ایجاد خبره یاب نیست. فقط سوال درست را در زمان مناسب از افراد مناسب پرسید. زمانی که یکی از مشکلات اساسی در سازمان این است که کارمندان نمی‌دانند چه کسی می‌داند یا در صورت داشتن سوال در موضوعات خاص باید به چه کسی مراجعه کنند این ممکن است زمانی باشد که باید از خبره یاب استفاده کنید.

لینک‌ها

ویدئوهای مفید پیرامون خبره یاب در آدرس‌های زیر موجود است:

<http://www.youtube.com/watch?v=^ZSnlQ^h0Ss>

<https://www.youtube.com/watch?v=KiJh9pF3Xyo>

۲۰. فضاهای کاری مجازی تعاملی

فضای کاری مجازی تعاملی چیست؟

ماهیت یک فضای کاری مجازی تعاملی این است که افراد را قادر می‌سازد بدون در نظر گرفتن مکانی که از نظر فیزیکی در آن قرار دارند، با هم کار کنند. از نظر کاربردی، این بدان معناست که باید ترکیبی از اشتراک‌گذاری مستندات، ویرایش تعاملی و کنفرانس صوتی/تصویری را شامل شود. اگرچه تامین‌کنندگان، بسته‌های نرم‌افزاری را ارائه می‌دهند که شامل همه این عناصر باشد اما بسیاری از کاربران مجموعه‌ای از ابزارهای متناسب با نیازهای خاص آنها باشد را گردآوری و استفاده می‌کنند.

چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟

دلایل زیادی برای استفاده از فضای کاری مجازی وجود دارد، مانند:

۱. به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به بهترین تخصص‌ها در سراسر جهان دسترسی داشته باشند.
۲. به شکل چشمگیری می‌توان هزینه‌های جابجایی و سفر را کاهش داد.
۳. به افراد اجازه می‌دهد در زمان و مکانی کار کنند که برای آنها مناسب‌تر است و همچنین امکان دسترسی به اطلاعات را در هر زمانی که لازم باشد فراهم می‌کند.

چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

با توجه به طیف وسیعی از ابزارهای موجود در بازار که به‌طور مداوم در حال تحول هستند، توصیه کردن یک مجموعه خاص دشوار است. با این حال می‌توان اصول کلی که باید توسعه یک فضای کاری مجازی را هدایت کند ترسیم کرد.

۱. از افراد شروع کنید. این ابزارها تمایل به تقویت شیوه‌های کاری موجود دارند. بنابراین پیش از معرفی ابزارهای مجازی لازم است هر گروه کاری شیوه‌های کاری خود را بررسی کرده و در مورد فضای کاری ایده‌آل فکر کند.

۲. مطمئن شوید که فناوری برای کار مناسب است. تجهیزات بی کیفیت مانند اتصالات اینترنتی کند یا صدا/تصویر با کیفیت پایین، تجربه ای منفی برای کاربران ایجاد می کند و آنها را از استفاده در آینده منصرف می کند.

۳. کاربران در زمان مناسب آموزش دهید. برای اجرای موفقیت آمیز، آموزش بسیار مهم است اما باید تا حد امکان به استفاده مورد نظر از ابزارها نزدیک شود.

۴. با ابزارهای انسان محور شروع کنید. کنفرانس صوتی و تصویری مبتنی بر رفتار طبیعی انسان است. کیفیت خوب صدا/فیلم باعث صرفه جویی در وقت و کاهش استرس افراد می شود.

۵. ایجاد محتوای مشارکتی در انجمن منجر به ثبت بهترین تجربیات می شود و کارمندان با تجربه تر در صورت نیاز می توانند به سایر همکاران کمک برسانند.

زمان استفاده یا عدم استفاده از این ابزار

فضاهای کاری مجازی به سرعت در حال تبدیل شدن به بخش ضروری بسیاری از فعالیت های کاری سازمانها هستند و این روند احتمالاً ادامه خواهد داشت. بنابراین شناسایی موقعیت هایی که ممکن است این رویکرد نامناسب باشد مهم است. این موقعیت های کلیدی عبارتند از:

- اتصالات اینترنتی ضعیف. اگرچه نرم افزارهای مختلف افراد را قادر می سازد در محیط هایی با اتصال اینترنت ضعیف کار کنند، اما اگر این مسئله بیش از حد مانع کار شود ناامیدی ایجاد شده برای کاربران ممکن است بیشتر از مزایای کار مجازی باشد.
- این کار نیاز به همکاری مستقیم در فضای فیزیکی دارد. اگرچه طراحی مُد به طور فزاینده ای از طریق ابزارهای مجازی پشتیبانی می شود، طیف وسیعی از وظایف وجود دارد که واقعاً نیاز به مکان فیزیکی دارند.
- امنیت و حفظ حریم خصوصی در اولویت هستند. در شرایطی که حفظ حریم خصوصی کاملاً ضروری است، برای مثال در رابطه پزشک و بیمار، مکان مشترک، ممکن است ضروری باشد.

مثال

یک مجموعه همکاری را می‌توان با ترکیب اسکایپ^{۵۸} (برای کنفرانس صوتی/تصویری) با فضای کاری مشترک گوگل سایت^{۵۹} ایجاد کرد. ترکیب حاصل به تیم‌ها اجازه می‌دهد تا اسناد را به‌طور مشترک بنویسند، در مورد کارهای اجرایی بحث کنند و دانش کلیدی خود را در ویکی به دست آورند. همه این ابزارها رایگان در دسترس است.

یک سطح بالاتر هم از نظر هزینه و هم از نظر قابلیت، ادوبی کانکت حرفه‌ای^{۶۰} است. این مجموعه یکپارچه تیم‌ها را قادر می‌سازد اسناد ایجاد کنند و درباره تصمیم‌های خود بحث کنند و همچنین ویژگی‌های اضافی مانند اشتراک‌گذاری صفحه، اتاق‌های گپ تیم، رأی‌گیری و مدیریت جلسه را ارائه می‌دهد. کل سیستم بر روی یک پلاگین (افزونه) فلش اجرا می‌شود و بنابراین در اکثر رایانه‌های شخصی بدون نیاز به نصب ابزارهای بیشتر در دسترس است.

تله پلیس^{۶۱} نمونه‌ای از پیشرفته‌ترین همکاری‌های مجازی است. این سیستم یک دنیای سه بعدی بسیار قدرتمند را فراهم می‌کند که از طیف کامل همکاری در یک محیط شناور پشتیبانی می‌کند. اگرچه استفاده از این سیستم بسیار ساده است اما احتمالاً به آموزش بیشتری برای کاربران نیاز دارد تا به‌طور کامل از قدرت آن استفاده کنند.

برخی از تأمین‌کنندگان نرم افزار مشارکتی مجازی

- Google Docs: <http://www.google.com/apps/intl/en/business/index.html>
- Adobe Connect Pro:
<http://tryit.adobe.com/us/connectpro/webconference/?sdid=FBFLM>
- Teleplace: www.teleplace.com
- Google Sites at <https://sites.google.com>

⁵⁸ Skype

⁵⁹ Google sites

⁶⁰ Adobe Connect Pro

⁶¹ Teleplace

بخش دوم: شش ابزار دیگر که به شدت توصیه می‌شود

بسیار روش و ابزار ضروری مدیریت دانش که قبلاً توضیح داده شد مواردی هستند که هنگام شکل‌گیری مدیریت دانش توصیه می‌شود. فهرست زیر شش روش و ابزار دیگر مدیریت دانش را نشان می‌دهد که برای بررسی پس از شکل‌گیری مدیریت دانش توصیه می‌شود. با این حال هر سازمان نیازها و ترجیحات منحصر به فرد خود را دارد و ممکن است سازمان شما بخواهد بلافاصله در شروع اجرای مدیریت دانش، استفاده از این شش روش و ابزار را در نظر بگیرد. هیچ راه حل و روش اجرای مطلق وجود ندارد.

لطفاً توجه داشته باشید که روش‌ها و ابزارها در اینجا به ترتیب یا سلسله مراتب خاصی فهرست نشده‌اند و همه آنها مهم تلقی می‌شوند.

روش‌ها و ابزارهای غیر فناوری اطلاعات

۲۱. طرح شایستگی دانشکاران

۲۲. نگاشت دانش

۲۳. مدل بلوغ مدیریت دانش

۲۴. طرح مربی/شاگرد

روش‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات

۲۵. پورتال دانش

۲۶. اشتراک‌گذاری ویدیو

۲۱. طرح شایستگی دانشکاران^{۶۲}

طرح شایستگی دانشکاران چیست؟

طرح شایستگی دانشکاران یک طرح شایستگی شخصی برای افراد است تا مهارت‌های حیاتی مورد نیاز برای تبدیل شدن به یک دانشکار مؤثر را توسعه دهند که در برخی از سازمان‌ها به‌عنوان «کارت امتیاز دانش» نیز شناخته می‌شود.

چرا از این ابزار استفاده کنیم؟

هدف از طرح شایستگی دانشکاران این است که به رهبران و مدیران تیم اجازه دهد تا توسعه مهارت‌های کاری دانش‌حیاتی کارکنان را دنبال کنند و به افراد اجازه دهد سطوح فعلی شایستگی خود را شناسایی کنند و از نظر سطوح شایستگی بهتر پاداش بگیرند و شناخته شوند.

افراد باید به سطوح معینی از شایستگی دست یابند تا دانشکاران ماهری شوند. سه سطح اساسی از شایستگی وجود دارد:

- سطح ۱. آگاهی و درک مهارت‌های دانشکار
- سطح ۲. اجرای کاربردی از مهارت‌های دانشکار، اما فاقد ثبات
- سطح ۳. نشان دادن شایستگی هم سو و سازگار در کاربرد مهارت‌های دانشکار

برخی از سازمان‌های دانش‌محور سطح چهارمی از شایستگی را معرفی کرده‌اند:

- سطح ۴. قادر به آموزش دیگران

این سطح اضافی از شایستگی به شناخت و ایجاد فرهنگ «مدرسان» در سازمان کمک می‌کند. به هر حال آموزش به اشتراک‌گذاری دانش است.

برخی از سازمان‌ها سطوح بالاتری از شایستگی را در به رسمیت شناختن رهبری فکری و حتی شایستگی در سطح جهانی معرفی کرده‌اند.

چه زمانی از طرح شایستگی دانشکاران استفاده می‌کنیم؟

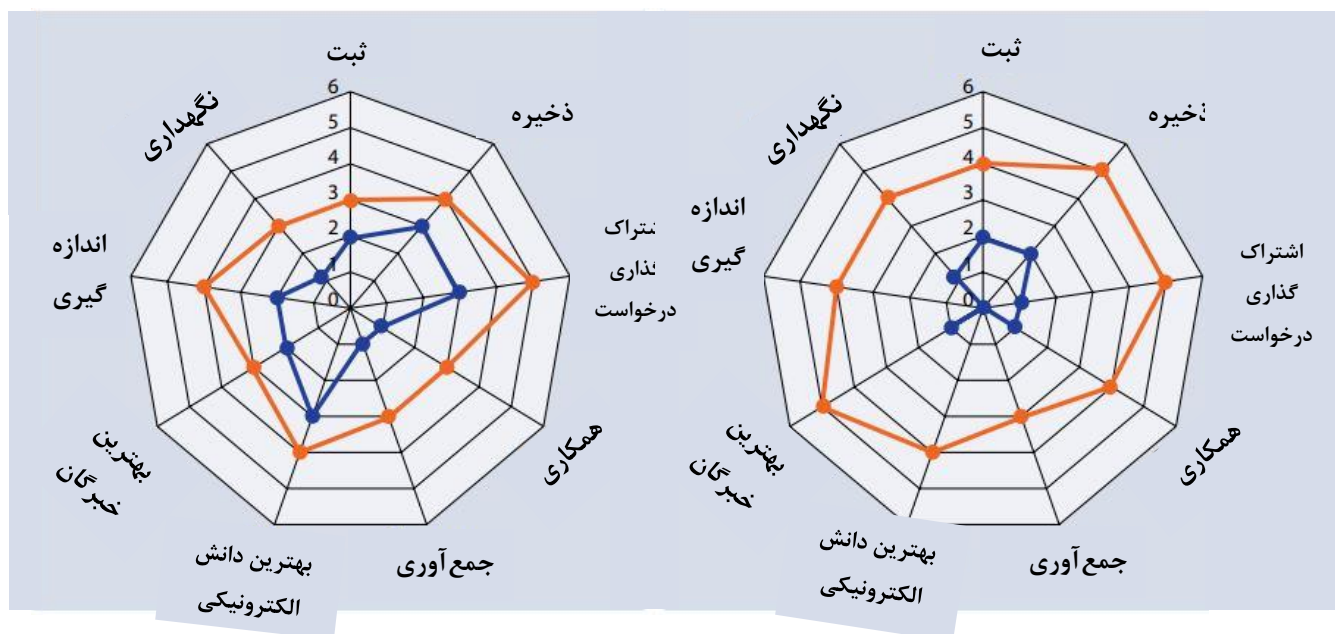
راه ایده‌آل برای استفاده از طرح‌های شایستگی دانشکاران ادغام آنها در چارچوب شایستگی سازمانی موجود است. اگر سازمان دارای چارچوب شایستگی موجود باشد، می‌توان آن را گسترش داد و شایستگی‌های دانشکاران را در سیستم ارزیابی و انتخاب گنجانده. این فرایند ارتباط مستقیمی بین سطوح شایستگی کار دانشی، سیستم پاداش و فرآیند انتخاب فراهم می‌کند.

اگر سازمان چارچوب شایستگی نداشته باشد، می‌توان طرح شایستگی کارکنان دانش را به‌عنوان یک اقدام جداگانه تنظیم کرد.

برخی از سازمان‌ها از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند که شایستگی‌های دانشی را می‌توان در این سیستم‌ها ادغام کرد. شایستگی‌های دانشی را می‌توان در مدل‌های تعالی کسب‌وکار ادغام کرد و مدل‌ها و جوایز تعالی دانش در حال پدیدار شدن هستند.

مثال

نقشه‌های شایستگی زیر روش‌های معمولی برای ردیابی پیشرفت افراد هستند که از سطوح پایین شایستگی (آبی) شروع می‌شوند و به سمت سطوح شایستگی بالاتر (قرمز) حرکت می‌کنند. نقشه شایستگی در سمت چپ برای یک فرد است و نقشه سمت راست شایستگی کلی همه افراد در سازمان را نشان می‌دهد.



لينکها

<http://www.knowledge-management-online.com/Knowledge-competencies.html>
http://kmefcompetenciescop.iwiki.kent.edu/file/view/KIM_dictionary_table.pdf

۲۲. نگاشت دانش

نگاشت دانش چیست؟

نگاشت دانش به فرآیندها و ابزارهایی برای تهیه نقشه بازیگران، منابع دانش، جریان‌ها و محدودیت‌های دانش در یک سازمان اشاره دارد. این نقشه یک نمایش بصری از منابع و جریان‌های دانش یک سازمان است و به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای دانش صریح و ضمنی عمل می‌کند و همچنین اهمیت و روابط بین مراکز دانشی و میزان پویایی آنها را نشان می‌دهد. نقشه نهایی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، از یک نمایش تصویری گرفته تا مرجع فهرست صفحات زرد^{۶۳}، یک موضوع مرتبط یا نقشه مفهومی، فهرست موجودی، یا ماتریسی از دارایی‌های دانشی در برابر فرآیندهای کسب‌وکار کلیدی است.

نگاشت دانش فرآیندی است که بوسیله آن سازمان‌ها می‌توانند دارایی‌های دانشی خود را شناسایی و دسته‌بندی کنند: افراد، فرآیندها، محتوا و فناوری. این اقدام به سازمان اجازه می‌دهد تا از خبرگی موجود داخلی استفاده کند و موانع و محدودیت‌های تحقق مقاصد و اهداف راهبردی خود را شناسایی کند. این ابزار یک نقشه راه جهت‌یابی اطلاعات مورد نیاز برای بهترین استفاده از منابع، مستقل از منبع یا نوع می‌سازد.

بنابراین شکل نقشه دانش بسته به راهبرد دانش سازمان متفاوت است. اگر سازمان بر کدگذاری و استفاده مجدد از دانش صریح تمرکز کند، نقشه دانشی با دانش صریح مانند اسناد اصلی، داده‌های تراکنش مشتری و ... پر می‌شود. از سوی دیگر اگر شرکت بر افزایش قابلیت‌های افراد تمرکز کند، نقشه شامل دانش ضمنی مانند شبکه‌های اجتماعی و ... است.

چرا نگاشت دانش انجام می‌شود؟

- شناسایی منابع کلیدی، فرصت‌ها و محدودیت‌های ایجاد دانش و جریان آن
- برای تشویق استفاده مجدد و جلوگیری از اختراع مجدد، صرفه‌جویی در زمان جستجو و هزینه‌های کسب
- برجسته کردن خبرگی و پیشنهاد راه‌های ارتباطی برای افزایش اشتراک و تبادل دانش
- برای کاهش بارمسئولیت خبرگان با کمک به کارکنان در یافتن سریع راه‌حل‌ها و اطلاعات حیاتی

- بهبود پاسخگویی، تصمیم‌گیری و حل مشکل مشتری با فراهم کردن دسترسی به اطلاعات قابل اجرا و خبرگان داخلی و خارجی
- برجسته کردن فرصت‌ها برای یادگیری و استفاده از دانش با تعریف معنای منحصر به فرد «دانش» در آن سازمان.
- جلب حمایت از ابتکارات و دانش جدید طراحی شده برای بهبود دارایی‌های دانش.

نقشه دانش چگونه است؟

در زیر نمونه‌ای از نقشه دانش را نشان می‌دهد.



این تنها یک نمونه از نگاشت دانش است. سازمان‌ها می‌بایست نقشه خود را بر اساس راهبرد دانش خود ایجاد کنند. یکی از اشتباهات معمولی که هنگام نگاشت دانش انجام می‌شود نگاشت اطلاعات و جریان‌های دانش موجود با هزینه‌های بسیار زیاد است. نقشه دانش با اطلاعات بیش از حد نه تنها پرهزینه است، بلکه استفاده از آن دشوار است. یک راه خوب برای شروع نگاشت دانش این است که ابتدا روی دانش مهم فعلی تمرکز کنید و

اگر کافی نبود، سپس بیشتر پیش بروید. انجام این کار باعث صرفه جویی در زمان و هزینه شده و ممکن است نتیجه بهتری به همراه داشته باشد.

لینک‌ها

<http://kmwiki.wikispaces.com/Knowledge+mapping>

<http://ezinearticles.com/?Knowledge-Mapping&id=۹۰۷۷>

https://www.apqc.org/knowledge-base/Knowledge_Mapping

۲۳. مدل بلوغ مدیریت دانش

مدل بلوغ مدیریت دانش چیست؟

مدل بلوغ مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا پیشرفت نسبی خود را در اجرای مدیریت دانش در سطح دقیق‌تری ارزیابی کند. می‌توان آن را به‌عنوان مجموعه‌ای ساختار یافته از عناصر توصیف کرد که سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش را در یک سازمان توصیف می‌کند.

موسسه مهندسی نرم افزار⁶⁴ در دانشگاه کارنگی ملون عبارت «مدل بلوغ» را در توسعه یکپارچگی مدل بلوغ قابلیت⁶⁵ ابداع کرد. چندین مدل بلوغ مدیریت دانش ایجاد شده است، مانند:

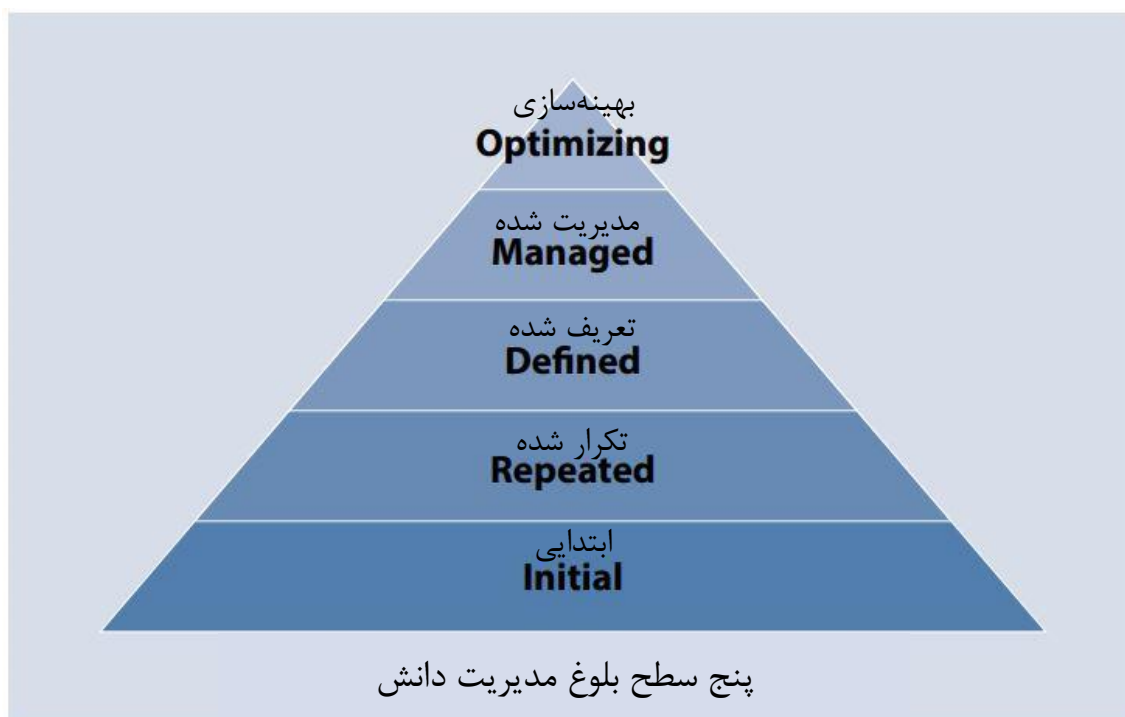
- مدل بلوغ مدیریت دانش APQC
- مدب بلوغ مدیریت دانش زیمنس (KMMM)
- خود ارزیابی مدیریت دانش: یادگیری پرواز⁶⁶
- ارزیابی مدیریت دانش: David Skyrme Associates
- مدل بلوغ مدیریت دانش TCS :5iKM3

اکثر مدل‌های بلوغ مدیریت دانش شبیه به مدل CMMI شامل پنج سطح بلوغ هستند: اولیه، تکرار شده، تعریف‌شده، مدیریت‌شده و بهینه‌سازی

⁶⁴ Software Engineering Institute (SEI)

⁶⁵ Capability Maturity Model Integration (CMMI)

⁶⁶ یادگیری پرواز (Learning to Fly): درس‌های عملی از یکی از شرکت‌های دانشی پیشرو در جهان، عنوان کتابی است که توسط کریس کالیسون و جوف پارکل در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است



لانگن و اهمس⁶⁷ (۲۰۰۲) تعریف مفیدی از پنج سطح در مدل بلوغ مدیریت دانش ارائه می‌دهند.

سطح بلوغ «ابتدایی»

فرآیندها آگاهانه کنترل نمی‌شوند. اقدامات موفق پیرامون دانش به‌عنوان یک شانس و نه به‌عنوان نتیجه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در نظر گرفته می‌شود.

سطح بلوغ «تکرار شده»

سازمان‌ها به اهمیت فعالیت‌های مدیریت دانش برای کسب‌وکار خود پی برده‌اند. فرآیندهای سازمانی تا حدی به‌عنوان وظایف مدیریت دانش توصیف می‌شوند و به لطف ایده‌های پیشگامان مدیریت دانش، معمولاً پروژه‌های آزمایشی در مدیریت دانش در جریان است.

سطح بلوغ «تعریف شده»

فعالیت‌های پایدار و تمرین شده که به‌طور مؤثر از مدیریت دانش بخش‌های منفرد سازمان پشتیبانی می‌کند. این فعالیت‌ها در فرآیندهای کاری روزانه یکپارچه شده و توسط سیستم‌های فنی مربوطه حفظ می‌شوند.

⁶⁷ Ehms & Langen

سطح بلوغ «مدیریت شده»

شاخص‌های مربوط به کارایی اقدامات مدیریت دانش به‌طور منظم اندازه‌گیری می‌شوند. فعالیت‌ها در درازمدت توسط نقش‌های سازمانی و سیستم‌های مدیریت دانش فنی اجتماعی سازگار می‌شوند.

سطح بلوغ "بهینه سازی"

ابزارهای اندازه‌گیری با سایر ابزارها برای کنترل راهبردی ترکیب می‌شوند. هیچ چالشی باقی نمانده است که با ابزارهای مدیریت دانش قابل حل نباشد.

چرا از مدل بلوغ مدیریت دانش استفاده کنیم؟

مدل بلوغ مدیریت دانش درک سطح بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان را بر اساس پایبندی به مجموعه‌ای از شیوه‌های استاندارد مدیریت دانش ارائه می‌دهد. این مدل یک ارزیابی عینی از سطح فعلی فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌دهد که اطلاعات ارزشمندی در مورد اقداماتی که سازمان باید انجام دهد تا به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد، ارائه می‌دهد. این مدل یک پیشرفت طبیعی برای سازمان فراهم می‌کند تا به سطوح بلوغ مدیریت دانش خود برسد. به نوعی، مدل بلوغ مدیریت دانش، بنیانی برای ایجاد نقشه راه مدیریت دانش فراهم می‌کند. مدل مدت زمان هر سطح از بلوغ را نشان نمی‌دهد. مدت زمانی که یک سازمان در یک سطح خاص می‌ماند ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد.

چه زمانی از این ابزار استفاده کنیم؟

مدل بلوغ مدیریت دانش زمانی باید استفاده شود که سازمانی بخواهد سطح بلوغ عملکردهای مدیریت دانش خود را درک کند. این مدل باید پس از انجام ارزیابی مدیریت دانش توسط سازمان استفاده شود. برای این منظور می‌توان از ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا استفاده کرد. این ابزار حوزه‌های قدرت و حوزه‌هایی از شیوه‌های مدیریت دانش سازمان را که نیاز به بهبود دارند، شناسایی می‌کند همچنین نتایج ارزیابی اطلاعاتی را برای کمک به سازمان در درک سطح بلوغ مدیریت دانش خود نسبت به مدل ارائه می‌دهد. بنابراین ابزار ارزیابی مدیریت دانش و مدل بلوغ اطلاعات مفیدی را در ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌کنند و مراحل خاصی را برای توسعه شیوه‌های مدیریت دانش آن شناسایی می‌کنند.

لینکھا

www.kmmm.org

www.tcs.com

۲۴. طرح مربی/شاگرد

طرح مربی/شاگرد چیست؟

مربی‌گری یک رابطه کاری بین یک عضو با تجربه^{۶۸} و یک عضو کم تجربه^{۶۹} سازمان با دستورکاری هدفمند است که به منظور انتقال تجربه و یادگیری طراحی شده است. مربی^{۷۰} دارای تجربه و ارشدیت در سازمان است و شخصاً به توصیه، مشاوره، مربی‌گری و ارتقا و توسعه حرفه‌ای شاگرد^{۷۱} می‌پردازد.

مربی‌گری مداخله‌ای است که اثرگذاری آن اثبات شده و به خصوص در سال‌های اخیر محبوبیت یافته است. مربی‌گری یک ابزار عالی برای توسعه حرفه‌ای عمومی سازمانی است که به مربی امکان انتقال دانش ضمنی خود به کارمند جوان‌تر را می‌دهد.

مربی‌گری شکلی از به اشتراک‌گذاری دانش است که یک فرهنگ توجه و اعتماد را پدید می‌آورد. همچنین از لحاظ چرخه ایجاد دانش، می‌تواند فضایی برای افراد ایجاد کند که می‌توانند در آن، دانش ضمنی را از طریق تأمل روی تجربیاتشان، ارائه ایده‌ها در یک فضای امن اجتماعی شدن، و کار روی بیان شفاهی آنچه می‌دانند یعنی عینیت بخشی، بیرونی سازند. درون‌اندیشی که می‌تواند حاصل یک رابطه مربی‌گری باشد یک تجربه رشد قوی است و بینش‌های جدیدی برای هر دوی مربی و شاگرد ایجاد می‌کند.

چرا از یک طرح مربی/شاگرد استفاده می‌کنیم؟

هدف اصلی این طرح، ایجاد سازوکاری برای یک مبادله غیررسمی دانش و خبرگی بین کارمند با تجربه و کم تجربه است که در آن، کمک و توصیه برای وظایفی غیر از وظایف و فعالیت‌های روزمره را می‌توان دریافت نمود و پیشنهادات و راه‌حل‌هایی در این زمینه ارائه می‌شود.

برخی سازمان‌ها از برنامه مربی/شاگرد برای کمک به سازگارشدن افراد تازه وارد بهره می‌برند؛ بقیه از آن به عنوان روشی برای تمرین رهبری استفاده می‌کنند. یک مربی قادر است به «تسریع عملی‌سازی قابلیت‌ها و توانایی یک کارمند، برای کمک به سازمان کمک کند.»

⁶⁸ Senior

⁶⁹ Junior

⁷⁰ Mentor

⁷¹ Mentee

چه زمانی از یک طرح مربی/شاگرد استفاده می‌شود؟

این طرح غالباً در سازمان برای آماده‌سازی مدیران سطح پایین و میانی به منظور حرکتشان در مسیر ارتقا استفاده می‌شود. این طرح، یک برنامه آموزشی رهبری است که فراتر از کلاس‌های آموزشی به منظور تعلیم و مدلسازی مهارت‌ها/دانش و رفتار مطلوب استفاده می‌شود.

مربی‌گری را می‌توان برای دو نیاز مجزا استفاده کرد:

- مهارت‌های وظیفه‌ای، فنی و حرفه‌ای

- مهارت‌های نرم

کارکنان کلیدی، به واسطه موقعیت آنها در شرکت یا تجربه شان، به‌عنوان مربیان برای توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شوند. مدیریت ارشد به‌عنوان مربی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌های نرم و همچنین ارائه راهنمای حرفه‌ای بکار گرفته می‌شود.

✓ منابع

<http://www.mentoringgroup.com/>

Zachary, L.J. The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships. Jossey-Bass Inc.; 2000.

Knowledge Transfer Mentoring, Part 1: Why your KM strategy should include mentoring. KM World, September 2016.

۲۵. پورتال دانش

واژه‌های «پورتال اطلاعات» و «پورتال دانش» اغلب بجای هم استفاده می‌شوند. یک پورتال دانش اغلب به‌عنوان دروازه‌ای برای اطلاعات کدگذاری شده و دیجیتال استفاده می‌شود که عموماً در اسناد و پایگاه‌های داده به‌منظور توانمندسازی کاربر به داشتن یک روش ساده و منحصربه‌فرد هدایت به سوی اطلاعات مطلوب استفاده می‌شود. این اطلاعات معمولاً ساختارمند و برنامه‌ریزی شده هستند.

از سوی دیگر یک پورتال دانش، چیزی بیش از پورتال اطلاعات است. یک پورتال دانش، بر اساس پورتال اطلاعات ساخته می‌شود. اگر اطلاعات، نمایانگر دانش خارجی و صریح باشد، به همان صورت اطلاعات باقی می‌ماند تا زمانی که جست‌وجو کننده/خواننده، آنرا پردازش نموده (فرایند یادگیری) و با دانش ضمنی جست و جوکننده (در ذهن او) یکپارچه نمایند.

چرا از یک پورتال دانش استفاده می‌کنیم؟

یک پورتال دانش فرایند یادگیری را سرعت بخشیده و انتقال مؤثرتر دانش بین اشکال دانش ضمنی و صریح را تسهیل می‌نماید. یک پورتال دانش، به غیر از اطلاعات ساختارمند، شامل شبکه‌ها و جوامع دانشی، انجمن‌ها و فروم‌های بحث و فضاهای کاری همکارانه برای تشویق بهتر، آشکارسازی و انتقال تبادل خود جوش دانش ضمنی است.

همچنین یک پورتال دانش شامل یک مکان‌یاب تخصصی است که به افراد در یافتن و ارتباط با خبرگان کمک می‌کند.

یک پورتال دانش خوب، متمرکز بر دارایی دانشی است. به عبارت دیگر، به منظور فراهم‌سازی امکان مکان‌یابی آسان و کار روی دارایی‌های دانشی توسط دانشکاران در حوزه‌های کلیدی دانش سازمان طراحی شده است.

یک پورتال دانشی از سوالات راهبرد کلیدی استفاده می‌کند که هر سازمان دانش محوری می‌بایست آنها را از خود بپرسد: حوزه‌های کلیدی دانش چیست و دارایی‌های دانشی کلیدی ما که در صورت مدیریت بهتر، تفاوت زیادی در کسب اهدافمان حاصل می‌کند، کدامند؟

چه زمانی از پورتال دانش استفاده می‌شود؟

زمانی که سازمان شکوفا می‌شود و می‌خواهد از صرف اطلاعات محور بودن به دانش محور بودن، و مهم‌تر از همه، تحت هدایت دانش گذار کند، نیازمند یک پورتال دانش برای پشتیبانی راهبرد است.

مثال

برای بیان اصل دارایی دانش محور شدن^{۷۲}، که با پورتال دانش اثربخش پشتیبانی می‌شود، مثالی از یک بندر کانتینری در آسیا را در نظر بگیرید که در طول ۲۵ سال در زمینه لجستیک کانتینری به برتری در کلاس جهانی دست یافته است.

این بندر می‌تواند کشتی‌های کانتینری را اثربخش‌تر از رقبای خود بارگیری و تخلیه نماید. این بندر، با افتخار، فعالیت‌های مدیریت دانش بهتری را از طریق توسعه یک بندر دانشی اجرا می‌کند که حول خودکارسازی فرایندهای لجستیک کانتینری طراحی شده‌اند. در نتیجه این اقدامات، کار دانشی بدون شک بهبود می‌یابد. اما مدیریت ارشد متوجه مشکلی شد. چین به تقلید از فرآیندهای تدارکات کانتینری پرداخت و توانست همان خدمات را با تقریباً نصف قیمت ارائه دهد.

یک مشاور مدیریت دانش با پرسیدن این سوال به مدیریت ارشد کمک کرد: «اگر واقعاً بتوانید بهتر مدیریت کنید، چه حوزه‌های دانشی تأثیر زیادی در دستیابی به چشم‌انداز و اهداف شما در پنج سال آینده خواهد داشت؟» پاسخی که مدیریت ارشد بلافاصله ارائه داد این بود: «لجستیک در کلاس جهانی یک رشته خاص است و ما می‌بایست به تلاش خود برای ارائه این خدمات به بهترین شکل ممکن ادامه دهیم. اما آنچه که واقعاً می‌بایست از هم اکنون و طی پنج سال آینده بدانیم این است:

- چرا مشتریان ما می‌خواهند به استفاده از کانتینرها ادامه دهند؟
- مشتریان ما چه چیزی در این کانتینرها قرار می‌دهند؟
- مشتریان ما چه کسانی خواهند بود؟
- چگونه می‌توانیم تعهد به مشتریان خود را ایجاد کنیم؟

ما نیاز به توسعه دانش مشتری به‌عنوان حوزه دانشی کلیدی راهبردی برای آینده داریم. فقط در این صورت است که ما بقا یافته و رشد می‌کنیم. مشتریان ما دانش کلیدی با خود به همراه می‌آورند و این می‌تواند دارایی کلیدی ما برای آینده باشد که دستورالعمل دانشی ما برای آینده خواهد بود».

بلافاصله پورتال دانش حول دارایی‌های دانشی مشتری بازطراحی شد و همه دانشکاران، فوراً تمرکز خود را بر توسعه و هدایت پورتال برای تولید و اعمال دانش مشتری در اولویت قرار دادند.

ذهنیت غالب جدید اینطور شکل گرفت که: «ما از مشتریان خود، که ذینفعان اصلی ما هستند، چه می‌توانیم بیاموزیم؟»

دوماً، اقدام به بهبود مستمر فرآیندهای لجستیکی نمودند. با شناسایی و اولویت‌بندی دارایی‌های دانش کلیدی مورد نیاز خود، سازمان یک راهبرد مدیریت دانش متمرکز بر مشتری را برای پنج سال آینده توسعه داد تا از یک سازمان مبتنی بر لجستیک به ارائه‌دهنده خدمات تحت هدایت دانش مشتری تبدیل شود.

پورتال دانش به‌عنوان یک کاتالیزور عمل کرد که از گذار سازمان به سوی هدایت شدن توسط دانش مشتری پشتیبانی کرده و آنرا تسهیل نماید.

لینک‌ها

Knowledge Portal at UNESCO at

http://portal.unesco.org/en/ev.php URL_ID=15075&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.htm

موسسه مدیریت اطلاعات در دانشگاه سنت گالن، پورتال‌های دانش سوئد در

http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/7d/7d_2.htm

۲۶. اشتراک گذاری ویدئو

✓ اشتراک گذاری ویدئو چیست؟

اشتراک گذاری ویدئو در ساده ترین فرم آن، قابلیت انتشار محتوای ویدئو یا برای مخاطبین خاص یا برای کل دنیاست. به غیر از اشتراک گذاری محتوا، اغلب سایت های میزبان امکان برقراری سطحی از بحث را نیز فراهم می کنند.

چرا از اشتراک گذاری ویدئو استفاده می کنیم؟

ویدئو یک رسانه بسیار قدرتمند برای ثبت، اشتراک گذاری و استفاده از دانش است. دسترسی اخیر به دوربین های ویدئویی ارزان و نرم افزارهای ویرایش روی کامپیوترها به این معنی است که امروزه، برای هر فردی ایجاد طیفی از ویدئوها از ساده ترین آنها درباره دستورالعمل های چگونگی انجام کار گرفته تا ضبط ارائه یک کنفرانس کامل امکان پذیر است. اشتراک گذاری ویدئو به هر فردی در هر جایی امکان می دهد که نفری بعدی باشد که آن تجربه را به بهترین شکل درک می کند.

چگونه از اشتراک گذاری ویدئو استفاده می شود؟

۱. مشخص کنید که مخاطبین شما چه کسانی هستند؟
۲. روی اینکه می خواهید چه چیزی را انتقال دهید کار کنید. مثلاً می تواند دانش فنی یا مفاهیم گسترده باشد.
۳. مثال هایی از افرادی پیدا کنید که آن نوع محتوا را مخابره می کنند. به طور ایده آل، سبکی که دلخواه شماست پیدا کنید و سعی کنید آنرا با محتوای خود انطباق دهید.
۴. تمرین کنید! گرچه قرار نیست ویدیوهای شما منطبق با استانداردهای بالیوود باشد، اما تکرار آنچه می خواهید بگوئید یا روال کاری که می خواهید ثبت کنید تفاوت زیادی ایجاد می کند.
۵. از یکی از ابزارهای ضبط ویدئویی ساده ارائه شده در بخش لینک های زیر استفاده کنید.
۶. چند ویدیوی اول خود را تهیه کنید. آنها را به گونه ای مقتضی مثلاً در شبکه داخلی خود که فقط برای همکاران در نظر گرفته شده یا در سرویسی مانند یوتیوب، که برای کل دنیا در دسترس است منتشر کنید.
۷. با دریافت بازخورد، محتوای خود را بازبینی نمایید.

چه وقت باید یا نباید از اشتراک‌گذاری ویدئو استفاده کرد؟

ویدئو یک رسانه مناسب برای استفاده در زمان نیاز به نمایش هر چیزی است. چیزی که شما نشان می‌دهید شاید صرفاً حالتی از چهره شخص یا روش صحیح استفاده از یک نرم‌افزار پیچیده باشد. به‌طور کلی، اصل «به ما نشان بده، نگو»^{۷۳} یک قانون مهم برای برقراری ارتباط است و ویدئو راه بدیهی برای انجام این کار است.

البته شرایطی وجود دارد که شاید در آن، استفاده از ویدئو نامناسب باشد. مثلاً:

۱. فایل‌های ویدئویی به‌طور قابل ملاحظه‌ای حجم بزرگی‌تر از فایل‌های صوتی دارند. یعنی افرادی با

اتصالات پهنای باند کم در تماشای یک ویدئوی زنده با مشکل مواجه خواهند شد.

۲. ویدئو در اصل یک رسانه سریالی است. شاید عقب و جلو رفتن بین صحنه‌های یک ویدئو مشکل باشد.

بنابراین، اگر مخاطب شما نیاز به دسترسی آسان به همه محتوا دارد، شاید بهتر باشد اطلاعات را به‌صورت

متنی ارائه دهید. مثلاً دستورالعمل‌های تعمیر ماشین احتمالاً بهتر است در قالب یک دفترچه راهنما ارائه

شود.

۳. حتی با ابزارهای ویرایش بسیار ساده، باز هم ایجاد ویدئو یک فرآیند زمان‌بر است. بنابراین، اگر اطلاعات

به‌طور مکرر تغییر می‌کند، ممکن است به صرفه‌تر باشد که آنها را به‌صورت متنی قرار دهید.

سایت یوتیوب به کاربران خود امکان می‌دهد تا کانال ایجاد کنند. کانال راهی برای گروه‌بندی مجموعه‌ای از

ویدئوهاست.

✓ لینک‌ها

- دوربین فیلمبرداری فلیپ

[/http://www.theflip.com/fr-fr](http://www.theflip.com/fr-fr)

Video Cue (Mac) <http://www.telestream.net/video-cue/overview.htm>

Visual Communicator (Windows)

[/http://www.adobe.com/products/visualcommunicator](http://www.adobe.com/products/visualcommunicator)

<http://www.youtube.co>

• يوتيوب

ضمائم

ضمیمه الف: ابزارهای مدیریت دانش و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا

ترسیم چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا

قبلاً در این راهنما توضیح دادیم که چگونه روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش را می‌توان به فرآیند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا شامل مراحل زیر مرتبط کرد:

۱. شناسایی

۲. ایجاد

۳. ذخیره‌سازی

۴. اشتراک‌گذاری

۵. کاربرد دانش

این فرآیند پنج مرحله‌ای بخش کلیدی چارچوب کلی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا است که در چارچوب زیر، به رنگ سفید نشان داده شده است.

جدول زیر تمام ابزارهای ارائه شده در این کتاب را با فرآیند مدیریت دانش پنج مرحله‌ای سازمان بهره‌وری آسیا نمایش می‌دهد:

شماره SI	روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش برای بررسی (صرفاً راهنما)	شناسایی دانش	ایجاد دانش	ذخیره‌سازی دانش	اشتراک‌گذاری دانش	اعمال دانش
۱	طوفان فکری		*			
۲	ثبت آموخته‌ها و ایده‌ها		*			
۳	کمک همکار				*	*
۴	مرور آموخته‌ها		*	*	*	
۵	بازبینی پس از اقدام		*	*	*	
۶	داستان سرایی				*	
۷	فضای کاری فیزیکی تعاملی		*		*	*
۸	ابزار ارزیابی دانش سازمان بهره‌وری آسیا					*
۹	کافه دانش		*	*	*	*
۱۰	انجمن خبرگی		*	*	*	*
۱۱	محاسبات ابری		*	*	*	*
۱۲	کتابخانه‌های اسناد			*	*	*
۱۳	پایگاه‌های دانش (ویکی‌ها و غیره)		*	*	*	*

شماره SI	روش‌ها و ابزارهای مدیریت دانش برای بررسی (صرفاً راهنما)	شناسایی دانش	ایجاد دانش	ذخیره‌سازی دانش	اشتراک‌گذاری دانش	اعمال دانش
۱۴	وبلاگ‌ها	*	*	*	*	*
۱۵	خدمات شبکه اجتماعی			*		
۱۶	ارتباطات تصویری و وینارها		*	*	*	
۱۷	ابزارهای جست‌وجوی پیشرفته	*	*			*
۱۸	ایجاد خوشه‌های دانش	*	*	*	*	*
۱۹	خبره یاب	*	*	*	*	*
۲۰	فضاهای کاری مجازی تعاملی	*	*	*	*	*
۲۱	طرح شایستگی دانشکاران				*	*
۲۲	نگاشت دانش				*	
۲۳	مدل بلوغ مدیریت دانش				*	
۲۴	طرح مربی/شاگرد	*	*		*	*
۲۵	پورتال دانش	*	*		*	*
۲۶	اشتراک‌گذاری ویدئو		*		*	

اطلاعات دقیق‌تر در مورد آخرین چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا را می‌توانید در سرفصل هشتم این راهنما با عنوان ابزار ارزیابی دانش سازمان بهره‌وری آسیا، بیابید.

اجرای آخرین چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا را می‌توان در انتشارات سازمان بهره‌وری آسیا «مدیریت دانش: راهنمای تسهیلگران» یافت.

ضمیمه ب: ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود			
شماره	دسته ۱: رهبری مدیریت دانش	نقطه قوت	نقطه ضعف (۱-۵)
۱	سازمان دارای چشم‌انداز و راهبرد دانش تسهیم شده است که شدیداً مرتبط با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان است.		
۲	هماهنگی سازمانی لازم برای رسمیت بخشیدن به ابتکارات مدیریت دانش (از قبیل: ایجاد واحد هماهنگی مرکزی برای مدیریت دانش، مدیذیت اطلاعات، انتصاب مدیر عالی دانش / اطلاعات، تشکیل تیمهای فناوری ارتباطات و بهبود کیفیت، و طراحی و استقرار انجمن خبرگی و شبکه‌های دانش) انجام شده است.		
۳	منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص داده شده است.		
۴	این سازمان یک سیاست برای محافظت از دانش خود (برای مثال، حق تألیف، حق اختراع، مدیریت دانش، و امنیت دانش) دارد.		
۵	مدیران سازمان، الگوی ارزش‌های تسهیم دانش و کار گروهی هستند. آنها (مدیران) وقت زیادی را صرف توزیع اطلاعات و تسهیل جریان دانش بین کارکنان کلیه واحدهای سازمان می‌نمایند.		
۶	مدیریت سازمان، بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم دانش، و خلق دانش و نوآوری را مورد توجه قرار می‌دهد و برای بهبود آنها پاداش می‌دهد.		
			جمع امتیاز

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود

شماره	دسته ۲: فرایندها	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز (۱-۵)
۷	سازمان شایستگی‌های محوری خود (قابلیت‌های مهم راهبردی ایجادکننده مزیت رقابتی) را همسو با مأموریت و اهداف راهبردی خود تعیین می‌کند.			
۸	سازمان سیستم‌های کاری و فرآیندهای کلیدی خود را در جهت ایجاد ارزش برای مشتریان و دستیابی به برتری عملکرد طراحی می‌کند.			
۹	فناوری جدید، دانش تسهیم شده در سازمان، انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی در طراحی فرآیندها نقش دارند.			
۱۰	سازمان دارای یک سیستم سازماندهی شده برای مدیریت شرایط بحرانی یا رویدادهای پیش‌بینی نشده است که عملیات بدون وقفه، پیشگیری و احیا را تضمین می‌کند.			
۱۱	سازمان فرآیندهای کاری کلیدی خود را اجرا و مدیریت می‌کند تا اطمینان یابد که نیازهای مشتری برآورده شده و نتایج کسب‌وکار پایدار است.			
۱۲	سازمان، فرآیندهای کاری خود را برای دستیابی به عملکرد بهتر، کاهش تغییرات، بهبود محصولات و خدمات، و به روز نگه داشتن آخرین روندها، تحولات و مسیرهای تجاری، به‌طور مستمر ارزیابی نموده و بهبود می‌بخشد.			
جمع امتیاز				

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود

شماره	دسته ۳: افراد (کارکنان)	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز (۱-۵)
۱۳	برنامه‌های آموزش، تربیت و توسعه شغلی سازمان منجر به ایجاد دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان می‌شود و از دستیابی به اهداف کلان حمایت کرده و به عملکرد بالا کمک می‌کند.			
۱۴	سازمان دارای یک فرآیند آموزش نظام‌مند برای کارکنان جدید است که شامل آشنایی آنها با مدیریت دانش و مزایای آن، سیستم و ابزارهای مدیریت دانش است.			
۱۵	سازمان دارای فرآیندهای رسمی استاد شاگردی، مربی‌گری و آموزش نظام‌مند است.			
۱۶	سازمان دارای یک پایگاه داده (بانک اطلاعاتی) از شایستگی‌های کارکنان است.			
۱۷	تسهیم دانش و همکاری به‌طور فعالانه تشویق شده و به آنها پاداش تعلق می‌گیرد یا اصلاح می‌شوند.			
۱۸	کارکنان در قالب تیم‌ها/گروه‌های کوچک (مانند حلقه‌های کیفیت، تیم‌های بهبود کار، تیم‌های بین وظیفه‌ای، انجمن‌های خبرگی) سازماندهی می‌شوند تا به مشکلات یا مسائل محیط کار پاسخ دهند.			
جمع امتیاز				

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود

شماره	دسته ۴: فناوری	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز (۱-۵)
۱۹	مدیریت یک زیرساخت فناوری اطلاعات (یعنی اینترنت، اینترنت و وبسایت) و قابلیت‌هایی را برای تسهیل مدیریت دانش مؤثر ایجاد کرده است.			
۲۰	زیرساخت فناوری اطلاعات همسو با راهبرد مدیریت دانش سازمان است.			
۲۱	همه افراد به یک کامپیوتر دسترسی دارند.			
۲۲	همه افراد به اینترنت/اینترنت دسترسی داشته و دارای یک آدرس پست الکترونیکی هستند.			
۲۳	اطلاعات ارائه شده روی سایت/اینترنت، به صورت منظم به روز رسانی می‌شود.			
۲۴	اینترنت (یا شبکه مشابه) به عنوان شیوه اصلی ارتباطات در سطح سازمان برای پشتیبانی از انتقال دانش یا اشتراک اطلاعات استفاده می‌شود.			
جمع امتیاز				

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای ماتریس بهبود

شماره	دسته ۵: فرایند دانش	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز (۱-۵)
۲۵	سازمان دارای فرایندهای نظام‌مند جهت شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش است.			
۲۶	سازمان از یک مخزن (فهرست) دانش نگهداری می‌کند که دارایی‌ها و منابع دانشی را در کل سازمان شناسایی و جایابی می‌کند.			
۲۷	دانش کسب شده از کارها یا پروژه‌های اتمام یافته مستندسازی و تسهیم می‌شود.			
۲۸	دانش حیاتی مربوط به کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، در داخل سازمان حفظ و نگهداری می‌شود.			
۲۹	سازمان، بهترین روش‌های انجام کار و دروس آموخته شده را در کل واحدها تسهیم می‌کند، به نحوی که دوباره کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ به‌طور مستمر در آن اتفاق نمی‌افتد.			
۳۰	الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان انجام می‌شود و نتایج آن برای بهبود عملکرد سازمانی و خلق دانش جدید استفاده می‌شود.			
جمع امتیاز				

ارزیابی آمادگی مدیریت دانش: نقاط قوت و فرصت‌ها برای بهبود

شماره	دسته ۷: نتایج	نقطه قوت	نقطه ضعف	امتیاز (۱-۵)
۳۷	سازمان دارای تاریخچه موفق اجرای (و حفظ و ارزیابی) مدیریت دانش و دیگر برنامه‌های تغییر است.			
۳۸	معیارهایی برای ارزیابی تاثیر نوآوری‌ها و اقدامات دانشی وجود دارد.			
۳۹	سازمان از طریق کاهش چرخه زمانی، صرفه‌جویی بیشتر در هزینه‌ها، افزایش اثربخشی، استفاده مؤثرتر از منابع (از جمله دانش)، بهبود تصمیم‌گیری و افزایش سرعت نوآوری به بهره‌وری بالاتری دست یافته است.			
۴۰	سازمان در نتیجه بهبود بهره‌وری، کیفیت و رضایت مشتری توانسته سودآوری خود را افزایش دهد.			
۴۱	سازمان در نتیجه کاربرد دانش در بهبود فرایندهای کسب‌وکار و روابط مشتری توانسته کیفیت محصولات و/یا خدمات خود را بهبود دهد.			
۴۲	سازمان در نتیجه بهره‌وری بالاتر، افزایش سودآوری و کیفیت بهتر محصولات و خدمات، رشد پایداری دارد.			
جمع امتیاز				

ضمیمه ج: برخی از وبسایت‌ها، وبلاگ‌ها و کتاب‌های توصیه شده مدیریت دانش

• وبسایت‌های مدیریت دانش

www.apqc.org

http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management

www.knowledge-management-online.com

<http://www.library.nhs.uk/KnowledgeManagement/>

<http://www.brint.com/km/>

<http://www.kmworld.com/>

<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/>

<http://www.apo-tokyo.org>

<http://www.skyrme.com>

<http://www.gurteen.com>

<http://www.ikmagazine.com/>

<http://www.chriscollison.com>

• گروه‌های لینکدین

Knowledge Management

Knowledge Managers

CKO (Chief Knowledge Officers') Forum

Knowledge Management Best Practices

KM Practitioners Group

Asian KM Leaders

• وبلاگ‌های مدیریت دانش

<http://km-consulting.blogspot.com>

<http://www.kmedge.org/>

<http://apintalisayon.wordpress.com/>

<http://kmmwiki.wikispaces.com/KM+bloggers>

<http://www.knowledge-management-online.com/KM-Blogs.html>

<http://knowledgeproductivity.blogspot.com>

• کتاب‌های مدیریت دانش

1. Milton N., Lambe P. The Knowledge Manager's Handbook: A Step-by-Step Guide to Embedding Effective Knowledge Management in your Organization. Kogan Page Ltd.; 2016.
2. Barnes S., Milton N. Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional. Information Today Inc.; 2014.
3. O'dell C., Hubert C. The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business. Wiley; 2011.
4. Leonard-Barton D., Swap W. C. Critical Knowledge Transfer Tools for Managing Your Company's Deep Smarts. Harvard Business Review Press; 2014.
5. Hunter B.N. The Power of KM: Harnessing the Extraordinary Value of Knowledge Management. Spirit Rising Productions; 2016.
6. Mentzas A., Apostolou D., Abecker A., Young R. Knowledge Asset Management —Beyond the Process-Centered and Product-Centered Approaches. Springer; 2003.

7. Stewart T. A. The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. Doubleday Business; 2001.
8. Collison C., Parcell G. Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. Capstone; 2004.
9. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review Press; 1998
10. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press; 1995.
11. Stewart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday Business; 1997.
12. Wenger E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press; 1998.
13. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., eds. Knowledge Management: Concepts and Best Practices. Springer; 2003.
14. O'dell C., Grayson J. If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. Free Press; 1998.

و در نهایت، اگر می‌خواهید اقتصاد دانشی جهانی و کارکرد مؤثر دانش را بهتر درک کنید، باید کتاب «گوگل چه می‌کرد؟» را بخوانید، کتابی قابل توجه با بینش باورنکردنی و فرصت‌های شگفت‌انگیز برای همه ما در اقتصاد دانشی جهانی که به سرعت در حال رشد است.

پایان