



خبرنامه مدیریت دانش

شماره ۸۰ دی ماه ۱۴۰۱

در این خبرنامه :

■ **بلوغ مدیریت دانش**

■ **حکایت**

■ **دانستنی های کوتاه و جالب**

حاکم نیشابور و کشاورز بیچاره

روزی حاکم نیشابور برای گردش به بیرون از شهر رفته بود که مرد میانسالی را در حال کار بر روی زمین کشاورزی دید.

حاکم پس از دیدن آن مرد بی مقدمه به کاخ برگشت و دستور داد کشاورز را به کاخ بیاورند. روستایی بی نوا با ترس و لرز در مقابل تخت حاکم ایستاد. به دستور حاکم لباس گران بهایی بر او پوشاندند. حاکم گفت یک قاطر راهوار به همراه افسار و پالان خوب به او بدهید.

حاکم که از تخت پایین آمده بود و آرام قدم می زد به مرد کشاورز گفت: می توانی بر سر کارت برگردی. ولی همین که دهقان بینوا خواست حرکت کند حاکم کشیده ای محکم پس گردن او نواخت.

همه حیران از آن عطا و حکمت این جفا، منتظر توضیح حاکم بودند.

حاکم از کشاورز پرسید: مرا می شناسی؟

کشاورز بیچاره گفت: شما تاج سر رعایا و حاکم شهر هستید.

حاکم گفت: آیا بیش از این مرا می شناسی؟

سکوت مرد حاکی از استیصال و درماندگی او بود.

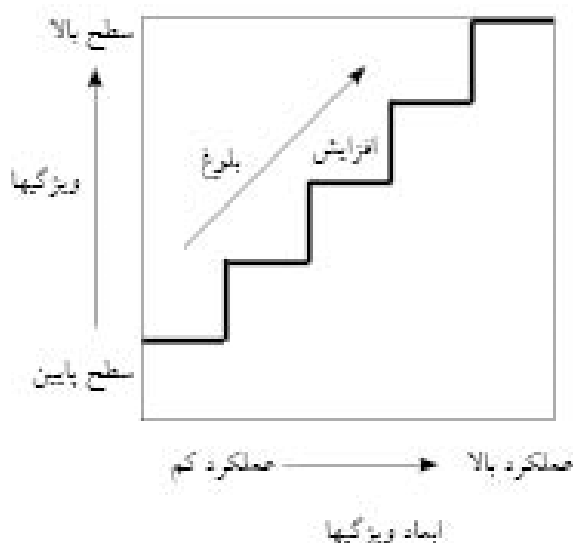
« ادامه در صفحه بعد ... »

بلوغ مدیریت دانش

از آنجا که پیاده سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساختها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می گیرد و نه بر اساس نوآوری های انقلابی؛ از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود و به عبارتی، لازم است تا مدیریت دانش به بلوغ رسیده، از یک حالت جمود، به یک کارکرد بین بخشی، که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است تبدیل شود. الگوهای فراوانی برای بلوغ مدیریت دانش مطرح شده اند.

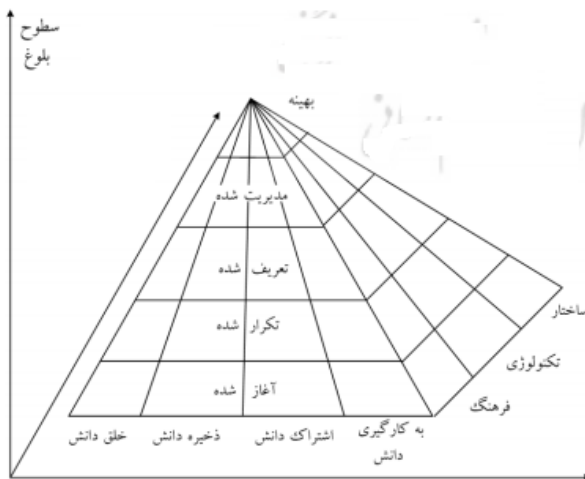
نقشه راه بلوغ مدیریت دانش

این الگو، مفهوم بلوغ را همانند شکل در دو بعد مطرح می کند و برای هر سطح از بلوغ، مشخصاتی قطعی را متصور است؛ به گونه ای که در محور عمودی که مربوط به ویژگی های کلیدی مدیریت دانش است مفاهیمی همچون درک مفهوم مدیریت دانش و آگاهی از مزایای آن در سطوح پایین و مواردی مانند انگیزش و اندازه گیری دانش را در سطوح بالا مطرح می کند و در محور افقی ابعاد این ویژگی ها، از عملکرد پایین تا بالا را در نظر دارد. مثلاً منابع می تواند از سطح بسیار اندک تا کافی و یا هدف ها از مبهم تا مشخص، با شد. در واقع در هر بعد ترکیبی از ویژگی های موجود بیانگر حضور سازمان در یک سطح ویژه از بلوغ است.



مفهوم بلوغ مدیریت دانش (علی احمدی و همکاران، ۲۰۰۹)

این الگو، بر مبنای CMM و مطابق با مفهوم (شکل ذیل)، یک جدول پیمایشی را که شامل سه مولفه، با نامهای: سطوح بلوغ، فرآیندهای مدیریت دانش (در چهار زیربخش) و قابلیت‌های زیرساختی است برای نمایش وضعیت و تعیین سطح بلوغ سازمان به کار می‌گیرد.

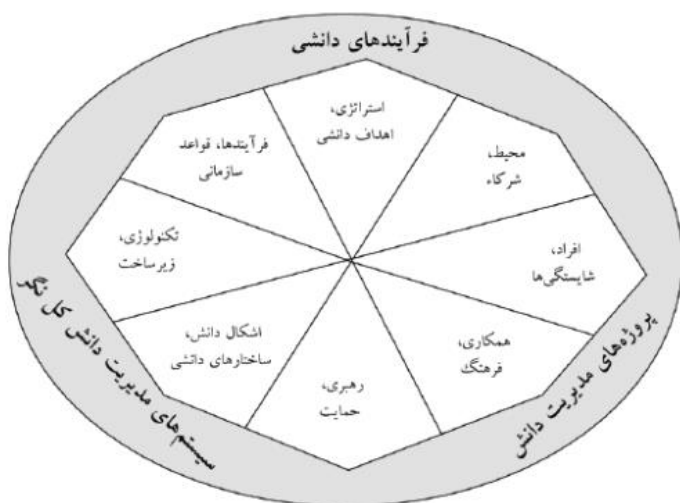


الگوی هرمی بلوغ مدیریت دانش (علی احمدی و همکاران، ۲۰۰۹)

الگوی بلوغ مدیریت دانش در زیمنس

این الگو بر مبنای CMM شکل گرفته، سه مولفه را در بر دارد، که عبارتند از:

- الگوی توسعه‌ای، که کمک می‌کند تا تعیین شود چگونه نواحی و موضوع‌های کلیدی مشخص شده به بهترین گونه می‌توانند سبب رسیدن به سطح بعدی بلوغ شوند.
- الگوی تحلیلی، که کمک می‌کند که مشاوران الگوهای بلوغ مدیریت دانش بتوانند تعیین کنند کدام یک از جنبه‌های کلیدی مدیریت دانش باید در آینده توسعه داده شوند.
- فرآیند ارزیابی؛ که تمام گام‌های مربوطه را برای تفسیر نتایج ساختاردهی می‌کند. که در الگوی تحلیلی آن نواحی کلیدی هشتگانه مدیریت دانش مطابق شکل و منطبق بر قابلیت‌های EFQM ارائه شده که با حرکت در عمق سازمان و با رویکرد مدیریت دانش ۶۴ ناحیه کلیدی را بررسی می‌کند و سپس در مرحله ارزیابی با کمک جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از راه مصاحبه، سطوح بلوغ در این ۸ ناحیه کلیدی توسط نمودارهای پیوستاری ارائه می‌شود که بیانگر نیمرخ بلوغ سازمان است و می‌توان بخشهای نیازمند بهبود را از روی آن شناخت و تعیین کرد که به طور کلی سازمان در چه سطحی قرار دارد.



الگوی بلوغ مدیریت دانش زیمنس (علی احمدی و همکاران، ۲۰۰۹)



ادامه حکایت حاکم نیشابور

حاکم گفت: بخاطر داری بیست سال قبل که من و تو با هم دوست بودیم در یک شب بارانی که در رحمت خدا باز بود، من رو با آسمان کردم و گفتم خدایا به حق این باران و رحمت مرا حاکم نیشابور کن و تو محکم بر گردن من زدی و گفتمی که ای ساده دل! من سال‌هاست از خدا یک قاطر با پالان برای کار کشاورزی‌ام می‌خواهم هنوز اجابت نشده آن وقت تو حکومت نیشابور را می‌خواهی؟

یک باره خاطرات گذشته در ذهن دهقان مرور شد.

حاکم گفت: این قاطر و پالانی که می‌خواستی، این کشیده هم تلافی همان کشیده‌ای که به من زدی. فقط می‌خواستم بدانی که برای خدا حکومت نیشابور یا قاطر و پالان فرق ندارد. فقط ایمان و اعتقاد من و دوست که فرق دارد. از خدا بخواه فقط بخواه و زیاد هم بخواه خدا بی‌نهایت بخشنده و مهربان است و در بخشیدن بی‌انتهاست ولی به خواسته‌ات ایمان داشته باش.



دانستنی های کوتاه و جالب

سر خم کردن و نگاه کردن به پایین برای کار کردن با موبایل معادل وزنه ای ۲۷ کیلوگرمی روی گردن شما نیرو وارد می کند. این نیرو مشابه آن است که ۴ توپ بزرگ بولینگ از گردن شما آویزان شده باشد؛ تازه شما چندین بار در روز دارید این کار را انجام می دهید.



وقتی که سر به سمت جلو خم می شود، این نیروها برای ۱۵ درجه شیب به اندازه ۱۲ کیلوگرم، برای ۳۰ درجه به اندازه ۱۸ کیلوگرم، در ۴۵ درجه به اندازه ۲۲ کیلوگرم و در ۶۰ درجه، ۲۷ کیلوگرم خواهند بود. وقتی که زاویه سر روبه جلو تغییر می کند، وزن مشاهده شده توسط ستون فقرات به میزان چشمگیری افزایش می یابد. این فشارها ممکن است منجر به ساییش، پاره شدن و آسیب گردن شده و حتی شاید هم به جراحی ختم شود.

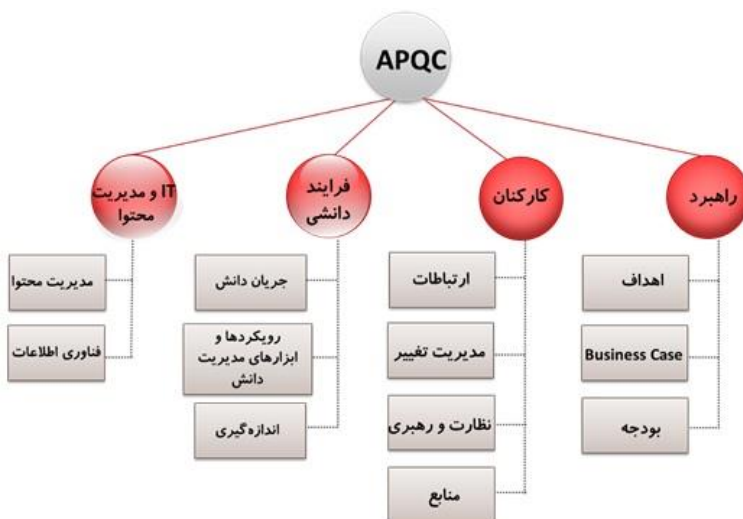
مدل بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی

مدل بلوغ مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی براساس مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) است. مدل بلوغ مدیریت دانش ارائه شده از جانب مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، یکی از معتبرترین مدل‌ها در این حوزه می باشد که همانند نقشه راهی جامع سازمان را از اولین گام‌های پیاده سازی مدیریت دانش تا سطوح عالی و دستیابی به نتایج مدنظر، راهنمایی و همراهی می نماید. خلاصه ای از مدل بلوغ در قالب نمودار زیر قابل مشاهده است.



مدل بلوغ شرکت براساس مدل APQC

مدل APQC، شامل چهار بعد (معیار) راهبرد، کارکنان، فرایند و مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات است. در ادامه این بخش مختصری از هر یک از این ابعاد و چگونگی ایجاد تغییرات برای حرکت سازمان به سطوح بالاتر ارائه خواهد شد.



ابعاد بلوغ مدیریت دانش در شرکت

۱. **معیار راهبرد:** اولین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار راهبرد است. این معیار با سنجش سه زیرمعیار "اهداف"، "Business Case" و "بودجه" وضعیت مدیریت دانش سازمان در سطح راهبردی را مورد سنجش قرار می دهد.

اهداف: یکی از اولین اقدامات برای ایجاد برنامه مدیریت دانش، شناسایی و تعیین اهداف سازمان در این حوزه می باشد. از جمله مهم ترین سؤالاتی که در این بخش باید به آن پاسخ داد، این است که چرا سازمان می خواهد جریان دانش را بهبود ببخشد و می خواهد به چه چیزی دست یابد؟



باقیات الصالحات

پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله):
إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: إِلَّا بِصَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ
با مرگ انسان عملش قطع می‌شود،
مگر در سه چیز: صدقه ماندگار،
دانشی که مردم از آن بهره‌مند
شوند و فرزند شایسته‌ای که برایش
دعا کند.

When a person dies his
deeds are finished save
in three ones: a
permanent charity, a
knowledge from that
people benefit, and a
pious child who prays
for him.

در سطوح پایین تر بلوغ ممکن است اهداف به روشنی تعریف نشده باشد اما سازمان به طور کلی از مدیریت دانش و نیاز کسب‌وکار به آن آگاهی دارد. هر چه سطوح بلوغ سازمان افزایش یابد، اهداف مدیریت دانش مستند شده و نهایتاً با اهداف کسب و کار هم‌راستا می‌گردند.

توجیه کسب و کار: اولین قدم در شروع یک پروژه جدید تدوین توجیه کسب و کار است که به تشریح مشکل یا فرصت کسب و کار موجود می‌پردازد. در تدوین توجیه کسب و کار پروژه‌ای، سود یا منفعت و راه‌حل‌های موجود، هزینه‌ها و درآمدهای مرتبط با هر راه‌حل تشریح می‌شود. توجیه کسب و کار، مبنا و پایه‌ای برای شروع یک پروژه است و به طور کامل دلایل ایجاد پروژه و منافع کلیدی حاصل از آن را مستند می‌کند. برنامه‌های مدیریت دانش در یک سازمان در راستای دریافت حمایت و تأمین مالی، می‌بایست به یک توجیه کسب و کار متکی باشد.

سازمان‌هایی با سطوح بلوغ پایین‌تر، نقاط نیازمند تمرکز در مدیریت دانش را مشخص ساخته و طرحی منطقی برای تلاش‌هایشان برنامه‌ریزی می‌کنند. هر چه سطوح بلوغ افزایش یابد، سازمان یک توجیه کسب و کار رسمی را ایجاد می‌کند که اثرات مدیریت دانش و بازگشت سرمایه پیش‌بینی شده را مشخص کند. در بالاترین سطوح بلوغ، فرایندهای دانش سازمانی به دارایی‌های قابل عرضه تبدیل می‌شوند.

بودجه: هیچ سازمانی بدون تأمین مالی نمی‌تواند اقدامات مدیریت دانش را دنبال کند. در سطوح پایینی بلوغ مدیریت دانش، تخصیص منابع، متمرکز و به صورت پروژه‌ای می‌باشد. همچنین بخشی از بودجه صرف دیگر برنامه‌های تسهیل‌گری خواهد شد. برنامه‌های با سطح بلوغ مدیریت دانش بالاتر، دارای سهمی از برنامه‌های بودجه سالانه می‌باشند که مبتنی بر نیازهای دانشی کسب و کار تعیین می‌گردند.

۲. معیار کارکنان: دومین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار کارکنان است. این معیار با سنجش چهار زیرمعیار "ارتباطات"، "مدیریت تغییر"، "نظارت و رهبری" و "منابع" وضعیت مدیریت دانش سازمان را در حوزه کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد سنجش قرار می‌دهد که در ادامه به شاخص‌های هریک از زیرمعیارها خواهیم پرداخت.

ارتباطات: ارتباطات نقش اصلی را در افزایش آگاهی از برنامه مدیریت دانش و مشارکت در آن ایفا می‌کند. در سطوح پایینی بلوغ، سازمان مشغول انتقال مفاهیم اساسی و مزایای مدیریت دانش برای ذینفعان می‌باشد. برنامه‌های با سطح بلوغ بالاتر مدیریت دانش برنامه‌های ارتباطات رسمی برای دسترسی عموم به داستان‌های موفقیت دارند و درک کارکنان از رویکردها و ابزارهای موجود را تضمین می‌کنند. برنامه‌های با سطح بلوغ بالاتر، در راستای ارتباطات آگاهانه با کارکنان، متقاضیان شغل، شرکا، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان برند مدیریت دانش را در سازمان تعریف می‌کنند.

مدیریت تغییر: ترغیب کارکنان در مدیریت دانش تحت عنوان «مدیریت تغییر» مطرح می‌گردد. برنامه‌هایی با سطوح کمتر بلوغ، با ارزیابی آمادگی فرهنگی برای مدیریت دانش، شناسایی موانع بالقوه و توسعه یک راهبرد برای حمایت از تغییرات پیشنهاد شده آغاز می‌گردند.

هرچه برنامه مدیریت دانش پیشرفت کند و موانع آشکار گردند، سازمان این موانع را مشخص ساخته و همچنین آموزش‌های رسمی و پاداش‌هایی را در این راستا در نظر خواهد گرفت. برای افزایش سرعت فرهنگ اشتراک دانشی سازمان‌ها با بالاترین سطوح بلوغ، فعالیت‌های مدیریت دانش را با برنامه‌های بهبود مانند (شش سیگما) و راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی سازگار و یکپارچه می‌کنند.

نظارت و رهبری: معمولاً هنگامی که یک برنامه جدید در سازمان شروع می‌شود، برخی از رهبران ارشد و یک تیم اجرایی متولی انجام فعالیت‌ها می‌شوند. هرچه سطح بلوغ بیشتر شود، کمیته‌های راهبری رسمی تشکیل می‌گردند و رهبران در تلاشند که مدیریت دانش را به راهبردهای سازمانی متصل نمایند.



پسرکی از مادرش پرسید :

مادر چرا گریه میکنی

مادر فرزندش را در آغوش گرفت و گفت

نمیدانم عزیزم، نمیدانم

پسرک نزد پدرش رفت و گفت :

بابا چرا مادرم همیشه گریه میکند

او چه میخواهد؟ پدرش تنها دلیلی که به

ذهنش رسید، این بود که همه ی زنها

گریه میکنند بی هیچ دلیلی. پسرک هنوز

از اینکه زنها خیلی راحت به گریه می

افتند متعجب بود، پسرک یکبار

در خواب دید که دارد با خدا صحبت

میکند از خدا پرسید :

چرا زنها این همه گریه میکنند

خدا جواب داد :

من زن را بشکل ویژه ای آفریده ام به

شانه های او قدرتی داده ام تا بتواند

سنگینی زمین را تحمل کند. به بدنش

قدرتی دادم تا بتواند درد زایمان را تحمل

کند. به دستانش قدرتی داده ام که حتی

اگر تمام کسانش دست از کار بکشند، او

به کار ادامه دهد و به او احساسی داده ام

تا با تمام وجود به فرزندانش عشق بورزد

حتی اگر او را هزاران بار اذیت کنند.

به او قلبی داده ام تا همسرش را دوست

بدارد، و از خطاهای او بگذرد و همواره در

کنار او باشد و به او اشکی داده ام تا هر

هنگام خواست فرو بریزد،

این اشک را منحصرأ برای او خلق کرده

ام تا هر گاه نیاز داشت بتواند از آن

استفاده کند،

زیبایی یک زن در لباسش موها یا

اندامش نیست. زیبایی زن را باید در

چشمانش جستجو کرد،

زیرا تنها راه ورود به قلبش آنجاست.

تقدیم به تمام بانوان عزیز مخصوصا

شما مهربانوائیکه این متن رو میخوانید.

استاندارد سازی شامل تشکیل تیم مرکزی مدیریت دانش که مسئول توسعه راهبردهای مدیریت دانش، انتخاب و توسعه تسهیل گران مدیریت دانش و کنترل تغییرات مدیریت می باشد. برخی اوقات در سازمان یک سطح مدیریتی تعریف می گردد که مسئولیت های خاص مدیریت دانش را بر عهده دارد.

علاوه بر تأمین مالی، یک سازمان باید به کارکنان خود فرصت صرف زمان و انرژی در رابطه با مدیریت دانش را ایجاد نماید. معمولاً، این موضوع با حمایت از نواحی خاص کسب و کار و تشکیل یک گروه برای طراحی راهبردهای اولیه مورد حمایت قرار می گیرد. برنامه هایی با سطح بلوغ مدیریت دانش بالاتر، کمپین های فعال، تسهیل گر ها و عواملی در سراسر سازمان دارند. در بالاترین سطوح بلوغ مدیریت دانش، شایستگی های محوری متناسب گردیده و کارکنان به مشارکت در برنامه مدیریت دانش همانند بخشی از مسئولیت های شغلی و توسعه حرفه ای، تشویق می گردند.

۳. فرایند: یکی از مهم ترین معیارهای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار فرایند است. این معیار با سنجش سه زیرمعیار "جریان دانش"، "رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش" و "اندازه گیری" چرخه مدیریت دانش در سازمان و تعاملات دانشی را مورد سنجش قرار می دهد که در ادامه به شاخص های هریک از زیرمعیارهای فرایند دانش می پردازیم.

جریان دانش: جریان دانشی به این معنا است که چگونه محتوای دانشی در سازمان شناسایی، ایجاد، تسهیم، ... و استفاده می شود. در سازمان هایی با سطوح بلوغ کمتر، جریان دانش از طریق تعاملات غیر رسمی و بین فردی اداره می شوند. هرچه سطح بلوغ بیشتر شود، فرایندهای جریان دانشی تثبیت، استاندارد سازی و در فرایندهای اصلی کسب و کار تعبیه می گردند. در بالاترین سطح بلوغ، اشتراک گذاری دانش به «راهی برای انجام کار» تبدیل می گردد.

رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش: در پایین ترین سطح بلوغ، انتقال دانش به صورت اتفاقی و غیر ساختاریافته انجام می شود و از طریق تبادلات بین فردی اتفاق خواهد افتاد. سازمان های دارای برنامه های مدیریت دانش با سطح بلوغ بیشتر، فرایندها، ابزارها و توانمندسازهای ایجاد جریان دانش را استاندارد سازی می نمایند. در بالاترین سطوح بلوغ، ابزارها و رویکردها کاملاً با سازمان هماهنگ بوده و زیرساخت های سازمان کاملاً مورد حمایت قرار می گیرند. مدیریت دانش به یک شایستگی محوری سازمانی تبدیل شده و مشارکت در آن الزام آور می شود.

اندازه گیری: سازمان ها باید توانایی ها، رویکردها و نتایج مدیریت دانش را به منظور توجیه هزینه های سرمایه گذاری اندازه گیری نمایند. برنامه های مدیریت دانش با سطح بلوغ کمتر، بر شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد و جمع آوری معیارهای فعالیت تمرکز دارند. هرچه سطح بلوغ افزایش یابد، سازمان ها اندازه گیری ها را استاندارد و بازگشت سرمایه را محاسبه می کنند. در بالاترین سطوح بلوغ، سازمان ها اندازه گیری های مدیریت دانش را با منابع انسانی و نتایج کسب و کار مرتبط می نمایند.

۴. مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات آخرین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل APQC معیار مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات است. این معیار با سنجش دو زیرمعیار "مدیریت محتوا" و "فناوری اطلاعات" وضعیت چرخه محتوا و استفاده از ابزارهای فناورانه در راستای استفاده از ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش سازمان را مورد سنجش قرار می دهد که در ادامه به شاخص های هریک از زیرمعیارها می پردازیم.

مدیریت محتوا: زمانی که یک سازمان برنامه مدیریت دانش را آغاز می کند، فرایندهای مدیریت محتوا بر مدیریت اسناد متکی می باشد. برنامه های با سطح بلوغ بیشتر، جریان های کاری و طبقه بندی هایی را استاندارد می کنند. در بالاترین سطوح بلوغ، فرایندهای مدیریت محتوا می تواند برای تسهیل همکاری و کشف نوآوری در کسب و کار مورد استفاده قرار بگیرند.

فناوری اطلاعات: مدیریت دانش سازمانی بدون زیر ساخت فناوری اطلاعات مناسب غیر ممکن است. در سازمان های با سطوح پایین تر بلوغ مدیریت دانش، کارکنان از ابزارهای ارتباطی ساده مانند تلفن، ایمیل و اینترنت برای به اشتراک گذاری دانش استفاده می کنند. برخی نیز ممکن است از اپلیکیشن های وب ۲.۰ استفاده کنند. هرچه سطح بلوغ افزایش یابد، ابزارهای استاندارد شده مدیریت دانش به عنوان بخشی از راهبردهای فناوری اطلاعات سازمان پیاده سازی می شوند. (مشاوران توسعه آینده ۹۵)

منبع: کتاب "مدیریت دانش تجربه زیسته علمی و کاربردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی"

اداره کل پژوهش و توسعه منابع انسانی