



آنچه در این خبرنامه می خوانید :

- مقاله دانشی
- دانش سازمانی از روایت کهنه کاران
- معرفی کتاب
- همه باهم، اجرای موفق جشنواره امسال (جشنواره شهید رجایی)
- از دفتر کار تا جلسات (جملات کاربردی انگلیسی)



۱۰ دلیل شکست تلاش‌ها برای به اشتراک گذاری دانش



۱۰ دلیل شکست تلاش‌های شما برای به اشتراک گذاری دانش

مقاله به ۱۰ دلیل اصلی شکست یا عملکرد ضعیف برنامه‌های به اشتراک گذاری دانش می‌پردازد و راهکارهایی برای اصلاح آن توسط رهبران ارائه می‌دهد.

۱- نبود فرهنگ به اشتراک گذاری دانش:

در قلب هر استراتژی موفق مدیریت دانش، فرهنگی توانمندساز وجود دارد. فرهنگ، رفتار، تعاملات و نگاه افراد به دانش را شکل می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان به دلایلی مثل ترس از دست دادن مزیت رقابتی یا امنیت شغلی، دانش خود را پنهان می‌کنند. وقتی دانش با قدرت برابر در نظر گرفته شود، به ندرت به اشتراک گذاشته می‌شود. همچنین محیط‌هایی فاقد اعتماد، شفافیت یا امنیت روانی، افراد را از ابراز ایده یا پرسیدن سؤال باز می‌دارند.

چه باید کرد؟ رهبران ارشد باید پیش‌قراول شفافیت و همکاری باشند. این یعنی: الگوسازی در رفتار، تشویق به اشتراک گذاری و گنجاندن آن در ارزش‌های محوری سازمان. بدون این زیرساخت فرهنگی، بهترین ابزارها هم بی‌استفاده می‌مانند.

۲- فقدان استراتژی یا مدل حاکمیت مشخص:

بسیاری از سازمان‌ها، پلتفرم‌های مدیریت دانش را بدون برنامه‌ریزی دقیق یا مدل حاکمیتی مناسب پیاده‌سازی می‌کنند. نتیجه، محتوای پراکنده، بی‌ربط و خستگی کاربران از ابزار است.

عدم وجود مسیر روشن باعث سردرگمی می‌شود: چه دانشی باید به اشتراک گذاشته شود؟ چگونه؟ و چه کسی مسئول حفظ کیفیت و ارتباط محتواست؟

چه باید کرد؟ اهداف روشنی برای برنامه به اشتراک گذاری دانش تعریف کنید. استانداردهای حاکمیتی برای یکپارچگی محتوا تنظیم کنید. مالکان محتوا را مشخص کرده و آن‌ها را با اهداف تجاری هم‌راستا سازید. موفقیت در این حوزه، نتیجه اقدام آگاهانه است، نه اتفاقی.

۳- ابزارهای پیچیده یا ناکارآمد:

یکی از رایج‌ترین و نادیده گرفته شده‌ترین موانع، تجربه کاربری ضعیف است. اگر مخازن دانش برای جستجو دشوار باشند، قابلیت مسیریابی پایین یا رابط کاربری گیج‌کننده باشد، کاربران دلسرد می‌شوند.

کارکنان در چنین شرایطی نه دانشی می‌سازند و نه به دنبال دانش می‌گردند؛ زیر ابزار، به جای ساده‌سازی، ایجاد اصطکاک می‌کند. چه باید کرد؟ پلتفرم‌هایی ساده، قابل دسترس از طریق موبایل و یکپارچه با جریان کاری روزمره انتخاب کنید. جستجوی هوشمند، برچسب‌گذاری (tagging) و پیشنهادهای مبتنی بر هوش مصنوعی را در نظر بگیرید. بازخورد کاربران را به طور منظم دریافت و ابزار را بهبود دهید.

۴- محتوای غیر مرتبط یا سطحی:

اعتبار یک پایگاه دانش، به کیفیت و تناسب محتوای آن بستگی دارد. اگر کاربران با اسناد قدیمی یا بی‌ربط مواجه شوند، اعتماد خود را به کل سیستم از دست می‌دهند.

در نتیجه، چرخه‌ای منفی شکل می‌گیرد؛ وقتی کاربران اعتماد نکنند، نه استفاده می‌کنند، نه مشارکت. چه باید کرد؟ فرایند چرخه عمر محتوا را تعریف و اجرا کنید. مرورگرها و تاریخ انقضا برای اسناد تعیین کنید. از متخصصان موضوعی (SMEs) بخواهید محتوای ارزشمند را حفظ و مطالب قدیمی را حذف کنند.

۵- نبود مشوق و قدردانی:

اغلب، به‌اشتراک‌گذاری دانش، کاری جانبی در نظر گرفته می‌شود که زمان را از وظایف اصلی می‌گیرد. بدون مشوق‌های مؤثر، انگیزه‌ای برای مشارکت ایجاد نمی‌شود.

چه باید کرد؟ به‌اشتراک‌گذاری دانش را در ارزیابی عملکرد و مسیر پیشرفت شغلی لحاظ کنید. مشارکت‌کنندگان برتر را در اطلاعیه‌های داخلی معرفی کنید. از مشوق‌های غیرمالی مثل نشان (badge)، فرصت رهبری یا برجسته‌سازی در موفقیت‌های سازمانی بهره ببرید.

۶- بی‌تفاوتی یا عدم مشارکت رهبری:

وقتی رهبران ارشد در برنامه‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش مشارکت ندارند، این پیام را منتقل می‌کنند که این فعالیت‌ها اولویت ندارند. کارکنان معمولاً رفتار مدیران خود را تکرار می‌کنند. اگر مدیران درگیر نباشند، کارمندان هم وقت نمی‌گذارند. چه باید کرد؟ رهبران باید الگو باشند. باید در محتوا مشارکت کنند، بازخورد بدهند و مطالب مفید را برجسته سازند. مشارکت رهبری، مشروعیت و دیده‌شدن برنامه را تضمین می‌کند.

۷- ترس از انتقاد یا افشای ضعف:

در محیط‌های رقابتی یا سلسله‌مراتبی، کارکنان ممکن است از اشتراک‌گذاری دانش بترسند. به خاطر ترس از اشتباه، انتقاد یا نمایان شدن ناآگاهی‌شان، چه باید کرد؟ **محیطی با امنیت روانی ایجاد کنید.** دستورالعمل‌هایی برای بازخورد سازنده و لحن ارتباطی تنظیم نمایید. اشتباه را به‌عنوان فرصت یادگیری ببینید و دانش را ابزاری برای رشد بدانید، نه قضاوت.

۸- جزیره‌ای شدن واحدهای سازمانی:

وقتی واحدها در انزوا عمل می‌کنند، دانش بین تیم‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شود و کارها تکراری انجام می‌گیرد. این وضعیت مانع از انتقال تجارب ارزشمند در کل سازمان می‌شود. چه باید کرد؟ با اهداف مشترک، پلتفرم‌های یکپارچه و ایجاد انجمن‌های خبرگی بین‌رشته‌ای، همکاری بین‌واحدی را ترویج دهید. با هم‌راستا کردن مشوق‌ها و برجسته‌سازی دانش مفید بین‌واحدی، موانع را بشکنید.

۹- آموزش ناکافی و فرایندهای ناقص جذب نیرو:

حتی با ابزارهای عالی، اگر کارکنان ندانند چگونه یا چه زمانی دانش را به اشتراک بگذارند، این کار انجام نمی‌شود. اگر اشتراک دانش در آموزش یا فرایندهای کاری جای نداشته باشد، به فراموشی سپرده می‌شود. چه باید کرد؟ آموزش ابزارها را در برنامه جذب نیرو بگنجانید. جلسات بازآموزی، ویدئوهای آموزشی و کارگاه‌های بهترین تجارب برگزار کنید. در هر تیم، نماینده‌هایی تربیت کنید که دیگران را راهنمایی کنند.

۱۰- فقدان شاخص‌های سنجش و بهبود مستمر:

بسیاری از برنامه‌های دانش، چرخه بازخورد ندارند. بدون سنجش میزان استفاده، کیفیت محتوا یا سطح مشارکت، نمی‌توان موفقیت را ارزیابی یا اصلاحاتی انجام داد. چه باید کرد؟ با استفاده از تحلیل‌های داده، میزان مشارکت، اثربخشی جستجو و نرخ تولید محتوا را بسنجید. بازخورد کیفی از کاربران جمع‌آوری کرده و بر اساس آن، فرایندها، ابزارها و ساختار حاکمیتی را بهبود دهید. جمع‌بندی به‌اشتراک‌گذاری دانش یک پروژه مقطعی نیست؛ قابلیت در حال تحول است که نیاز به چشم‌انداز راهبردی، هم‌سویی فرهنگی، رهبری قوی و فناوری‌های انعطاف‌پذیر دارد. وقتی به‌درستی اجرا شود، تصمیم‌گیری را سریع‌تر، دوباره‌کاری را کمتر، یادگیری را مداوم و نتایج کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد. اگر تلاش‌های شما برای به‌اشتراک‌گذاری دانش به نتیجه نرسیده‌اند، از این چارچوب برای شناسایی شکاف‌ها و اجرای راه‌حل‌های انسانی و عملی استفاده کنید. موفقیت بلندمدت فقط با ابزار ممکن نیست؛ بلکه نیازمند تعهدی پایدار به جاری‌سازی دانش در سراسر سازمان **است.**



معرفی کتاب



اگر در قالب یک کودک، استرس سمی مانند سوءاستفاده‌های جسمی، یا هیجانی، غفلت، رهاشدگی یا زندگی در یک خانه آشفته را تجربه کرده‌اید، تنها نیستید. تجربیات نامطلوب دوران کودکی بسیار شایع است و می‌تواند منجر به مشکلات متنوع سلامت جسمی و روانی مانند اختلالات خودایمنی، اضطراب، افسردگی و اختلال استرس پس از سانحه (PTSD) شود. در این کتاب کار، به شما کمک می‌کند تا از تجربیات نامطلوب دوران کودکی فراتر روید و قدرت و تاب‌آوری لازم برای رشد در بزرگسالی را توسعه دهید. همچنین احساسات دشوار را در لحظه مدیریت کنید، نحوه پاسخ مغز به استرس را تغییر و خاطرات آزاردهنده را تسکین دهید. نامالیقات دوران کودکی لازم نیست شما را تا آخر عمر محدود کند. با استفاده از این کتاب راهنما خواهید آموخت که خودمراقبتی، امنیت و رضایت را جایگزین احساسات منفی همچون خودسرزنی، شرم و ترس کنید.

این کتاب کار به شما کمک خواهد کرد:

ریشه اصلی رنجتان را بشناسید

استرستان را تنظیم و احساسات خود را متعادل کنید. مغزتان را مجدداً تنظیم و سیم‌کشی کنید در صورت نیاز به دنبال کمک‌های بیشتری باشید.

منبع: انجمن روان شناسی ایران

<https://iranpa.org>

* عنوان دانش *

* از سری به‌های دانشی (مستندسازی تجربیات) جناب آقای احمد رضا حراف *

عنوان دانش: تهیه مجموعه‌های آموزشی چندرسانه‌ای

صورت مساله

احساس نیاز به ارائه آموزش‌های تصویری و قابل تکرار بهبود روند آموزش، هرچه بهتر برگزار شدن دوره‌های آموزشی، ثبت و ضبط انجام فعالیت‌های تخصصی و استفاده صحیح و پرتکرار از منابع آموزشی از اهداف همیشگی مهندس احمد رضا حراف بوده است. برخی از فعالیت‌های انجام شده در صنعت پیچیده پتروشیمی، فعالیت‌های کم تکرار اما پر اهمیتی هستند. بخصوص بسیاری از اقدامات انجام شده در زمان تعمیرات اساسی هر واحد، دلیل زمان محدود و حساسیت بالای انجام کار اهمیت ویژه‌ای دارند و هرگونه تکرار اشتباه در حین روند کاری، منجر به اتلاف زمان و بودجه می‌شود. از سوی دیگر تنها زمان مشاهده، آشنایی و آموزش این قبیل فعالیت‌ها، حین انجام فرآیند کاری است که بدلیل وجود خطرات احتمالی، زمان کوتاه و بعضاً نامشخص این فعالیت‌ها و الزام به پیروی از دستورالعمل‌های ایمنی، امکان حضور افراد غیر مرتبط با فعالیت وجود ندارد. برای مثال، یکی از فعالیت‌های مهم در صنعت پتروشیمی، تعمیرات اساسی است که عدم وجود مستندات تشریح کننده فرایند، توالی و طرز انجام آن، سبب بروز دوباره کاری و خطاهای تکراری می‌شود. بنابراین تهیه مجموعه‌ای مستند و چندرسانه‌ای از انجام چنین فعالیت‌هایی، با هدف، ارایه آموزش به‌هنگام، با کیفیت و با قابلیت تکرار به عنوان یکی از اهداف کاری مجموعه آموزش قرار گرفت.

توضیحات تجربه

تدوین مجموعه‌های آموزشی چندرسانه‌ای با توجه به خلا موجود و به منظور رفع آن و الگو برداری از شرکت‌ها و مجموعه‌های آموزشی خارج کشور، تولید مجموعه‌های چندرسانه‌ای آغاز شد. به‌طور کلی، نظام‌های چندرسانه‌ای را می‌توان در هر زمینه‌ای که استفاده‌کنندگان نیاز به صورت‌های مختلفی از اطلاعات صوتی، تصویری و نوشتاری داشته باشند مورد استفاده قرار داد، که آموزش و یادگیری به کمک رایانه؛ ذخیره و بازیابی اطلاعات دیداری و شنیداری و کتابخانه‌های دیجیتال از آن جمله‌اند. اصطلاح چندرسانه‌ای به ترکیب رسانه‌های منفرد نظیر فیلم، ویدئو، موسیقی، کلام، عکس، پایگاه‌های اطلاعاتی، و جز آن اطلاق می‌شود که از طریق فن‌آوری رایانه شده باشد. در واقع، ارتباط میان رسانه‌های مختلف می‌تواند میزان درک مطالب را افزایش دهد. باید توجه داشت که نظام‌های چندرسانه‌ای می‌توانند تحول عظیمی در ارتقای سطح آموزش داشته باشند. به این منظور مقدمات کار با تشکیل تیمی متشکل از افراد داخل سازمان و هماهنگی با واحد حراست فراهم شد. همچنین از دانشجویان دانشگاه‌های شریف و امیرکبیر برای شبیه سازی و تولید انیمیشن همکاری به عمل آمد. با هماهنگی‌های انجام شده با حراست و واحدهای مختلف پتروشیمی، گروهی برای مستند سازی تصویری از فعالیت‌های تعمیر و نصب تجهیزات به واحد اعزام می‌شدند. چرا که یکی از جذاب و در عین حال، پیچیده‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده نظام چندرسانه‌ای را بتوان تصویر به شمار آورد. متن و تصاویر ثابت، در برخی موارد، رسانه‌های نامناسبی برای توصیف و شرح عملکردها و ساختارهای پیچیده هستند. شاید بتوان این‌طور استنباط کرد که قطعات ویدئویی در برنامه‌های چندرسانه‌ای بیشترین جذابیت و تقاضا را از سوی استفاده‌کنندگان دارند؛ زیرا با رجوع به آنها بهتر و قوی‌تر از هر رسانه دیگر می‌توان جهان واقعی را درک کرد. پس از ویرایش تصاویر حاصل، این تصاویر به همراه متن، انیمیشن و شبیه‌سازی قطعات تکمیل می‌شدند. فرآیند انیمیشن از طریق ضبط صحنه‌های مختلف و اعمال تغییراتی در آنها ایجاد می‌گردد. از طریق افزودن انیمیشن می‌توان بسیاری از مفاهیم را به‌صورت تصاویر تمام‌متحرک نمایش داد. از نظر جنبه‌های آموزشی، به‌کارگیری انیمیشن در برنامه چندرسانه‌ای می‌تواند میزان فراگیری و درک استفاده‌کنندگان را افزایش دهد. در مرحله نهایی نیز صداگذاری بر روی مجموعه حاصل انجام شد. زیرا استفاده از صوت در نظام چندرسانه‌ای، برای تقویت متن، تصویر، و فیلم کاربرد دارد. حاصل نهایی کار، شامل ۷۰ مجموعه آموزشی مالی مدیا شد که مورد استفاده بسیاری از واحدهای پتروشیمی و حتی سایر بخش‌های شرکت ملی نفت قرار گرفت. این مجموعه‌های آموزشی به منظور افزایش ارتباط دانشگاه و صنعت و همچنین آشنایی بیشتر دانشجویان با فرایندهای کاری صنعت، به دانشگاه‌ها نیز ارایه شد که با استقبال بسیار بالا و دور از انتظار اساتید و دانشجویان مواجه شد. برخی از دانشگاه‌ها نیز بطور رسمی از تدوین چنین مجموعه‌های آموزشی از شرکت ملی صنایع پتروشیمی تقدیر کردند.

شواهد اثر بخش بودن تجربه

- تدوین بیش از ۷۰ مجموعه آموزشی صوتی و تصویری
- همکاری با مراکز دانشگاهی در تدوین مجموعه مذکور به منظور ایجاد ارتباط صنعت و دانشگاه
- ارایه مجموعه‌های تولیدی به واحدهای مختلف پتروشیمی در سراسر کشور
- ارایه مجموعه‌های تولیدی به دانشگاه‌های مختلف
- بازگشت سرمایه و هزینه تولید مجموعه صوتی و تصویری از طریق فروش به دانشگاه

« در راستای اجرایی نمودن و عمل به مفاد آیین نامه صنعت نفت با "هدف تعریف تصویب و اجرای پژوهش های منابع انسانی وزارت نفت" نهمین نشست تخصصی کارگروه راهبری منابع انسانی صنعت نفت "با هدف بررسی نتایج فاز دوم" پروژه طراحی و استقرار مدل اختصاصی ارزش گذاری و هزینه یابی منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد "تحلیل تطبیقی" و بررسی چالش های حوزه پژوهش ، در روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۵/۰۶ با حضور نمایندگان وزارت نفت و چهار شرکت اصلی تابعه برگزار شد».

گزارش تصویری:



Hello!

۱. "Touch base" (در تماس بودن، هماهنگ کردن)

- "Let's **touch base** next week to discuss the project."

«زمانی که می‌خواهید با کسی هماهنگ شوید یا وضعیت کاری را بررسی کنید»

۲. "Circle back" (بازگشت به موضوع، پیگیری کردن)

"I don't have the answer now, but I'll **circle back** to you later."

« وقتی می‌خواهید بگویید بعداً موضوع را پیگیری می‌کنید »

۳. "On the same page" (هماهنگ بودن در فهم موضوع)

- "Before we proceed, let's make sure everyone is **on the same page**."

« برای اطمینان از اینکه همه یک موضوع را به یک شکل درک کرده‌اند »

۴. "Move the needle" (تأثیرگذاری قابل توجه)

- "This new strategy could really **move the needle** for our sales."

« وقتی کاری باعث پیشرفت قابل توجهی می‌شود »

۵. "Bandwidth" (ظرفیت کاری، زمان و انرژی برای انجام کار)

- "I don't have the **bandwidth** to take on another project right now."

« وقتی می‌خواهید بگویید توانایی یا زمان کافی برای انجام کاری را ندارید »

جشنواره شهید رجایی

" جشنواره شهید رجایی " رویدادی سالانه است که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور برگزار می شود تا عملکرد دستگاه های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داده و از تلاشگران عرصه خدمت به نظام جمهوری اسلامی ایران تقدیر به عمل آورد. این جشنواره با هدف نهادینه سازی ارتقاء و بهبود عملکرد دستگاه های اجرایی و ترویج فرهنگ پاسخگویی در بخش های مختلف دولتی طراحی و اجرا می شود.

« این جشنواره در ۹ محور اصلی و با ۳۸ شاخص ارزیابی برگزار می گردد »:

- ارتقاء بهره وری

- اصلاح ساختار و معماری کلان دولت

- ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات

- ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه های فساد

- توسعه دولت هوشمند

- مدیریت سرمایه انسانی

- شفافیت

- رضایتمندی

- پاسخگویی

محور ارتقاء بهره وری (شاخص بهره وری انرژی در حوزه مدیریت منابع انسانی):

تعریف و هدف شاخص:

ارائه راهکاری برای " کاهش مصرف انرژی و هدر رفت آن " و استفاده صحیح از انرژی با هدف تولید محصول بیشتر و یا ارائه خدمات بهتر می باشد.

این محور در شش سنجه مختلف مورد ارزیابی قرار می گیرد:

سنجه ۱: کاهش مصرف برق

سنجه ۲ : کاهش مصرف گاز

سنجه ۳ : کاهش مصرف آب

سنجه ۴: استفاده از انرژی پاک

سنجه ۵: کاهش مصرف کاغذ

سنجه ۶: مدیریت پسماند

«به استحضار همکاران گرامی می رساند که شرکت ما در ارزیابی اولیه عملکرد سال ۱۴۰۳، با هدایت اداره کل خدمات اداری و

اجتماعی و همکاری ارزشمند کلیه همکاران، در سنجه های ۱، ۲، ۵ و ۶ موفق به کسب حداکثر امتیاز (۱۰۰ از ۱۰۰) شده است.»

مشارکت فعال کلیه همکاران در این جشنواره، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد دستگاه ها و در نهایت ارتقای سطح خدمات رسانی به مردم می شود. همچنین، این مشارکت به ایجاد انگیزه و رقابت سالم بین کارکنان و افزایش بهره وری در سازمان ها کمک می کند.