

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۵





فهرست

بصری سازی دانش	۳
نمودار استخوان ماهی؛ ابزار تحلیل ریشه‌ای در مدیریت دانش	۸
مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی؛ مسیری پر پیچ و خم	۱۴
نقش مدیریت دانش در صنعت IT	۲۰
طوفان فکری؛ تعریف، قوانین اساسی و تکنیک‌ها	۲۴
چالش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش	۲۹
الگوبرداری از ۹ فرهنگ سازمانی مختلف برای موفقیت	۳۴
معرفی کتاب مدیریت دانش	۴۳
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۴۴

هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی

سر دبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- محمدحسن بختیاری
- حامد کوچک پور
- هدی عباسی
- سعید عبدالملکی
- نازنین لقمانی
- احسان رستمی

ویراستار: نازنین لقمانی

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی





1 Visualization



بصری سازی دانش

ترجمه و تدوین: امیر خسروانی

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

تجسم دانش استفاده از یک تصویر یا تصاویر بصری برای انتشار اطلاعات به شخص یا افراد است. اطلاعات بصری می‌تواند به شکل نمودار دایره‌ای، نمودار میله‌ای، اینفوگرافیک، طرح یا تصویر باشد.

در دنیای پیچیده‌تر، تجسم دانش و تفکر بصری در همه زمینه‌های علم، تجارت و جامعه اهمیت پیدا می‌کنند. هدف رویکردهای بصری حمایت از ایجاد، کاربرد و ارتباط دانش و بینش است؛ به ویژه در موقعیت‌هایی که افراد با زمینه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی و حرفه‌ای با یکدیگر همکاری می‌کنند، بسیار قابل اهمیت است.

در حالی که تجسم اطلاعات بر استفاده از ابزارهای مبتنی بر رایانه برای کاوش مجموعه داده‌های بزرگ متمرکز است، تجسم دانش و تفکر بصری به بررسی چگونگی ایجاد و انتقال دانش بین افراد و درون گروه‌ها، چگونگی مدیریت و کاهش پیچیدگی و درک درست، نحوه حمایت از یادگیری، ارتباط و تعامل از طریق رویکردها و تکنیک‌های جدید می‌پردازد.

” هدف رویکردهای بصری حمایت از ایجاد، کاربرد و ارتباط دانش و بینش است.“

تسهیل انتقال متقابل حقایق، بینش‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، انتظارات، دیدگاه‌ها، نظرات و پیش‌بینی‌ها از جمله اهداف تجسم دانش است. محققان و دست‌اندرکاران حوزه تجسم دانش و تفکر بصری، **استراتژی‌ها، ابزارها** و روش‌هایی را برای قابل مشاهده کردن دانش و بهبود فرآیندهایی توسعه می‌دهند که از طریق آن‌ها می‌توان دانش را شناسایی، ارزیابی و به اشتراک گذاشته و به طور کلی مدیریت کرد.

”

بصری‌سازی دانش به محققان کمک می‌کند تا مفاهیم و ایده‌های خود را به صورت قابل فهم به دیگران نمایش دهند.

بصری‌سازی دانش به طور معمول در آموزش و یادگیری مفاهیم پیچیده، طراحی و هنر، علوم شناختی و بسیاری دیگر از زمینه‌های دانشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از تجسم دانش، امکان ارائه یک تصویر دقیق از یک مفهوم پیچیده وجود دارد که به دانشمندان و عموم مردم کمک می‌کند تا این مفاهیم را بهتر درک کنند. در واقع بصری‌سازی دانش به صورت یک فرایند شناختی در نظر گرفته می‌شود که به دانشمندان و محققان کمک می‌کند تا مفاهیم و ایده‌های خود را به صورت قابل فهم به دیگران نمایش دهند.

در واقع، در دنیای کاری به طرز عجیبی کمتر با عبارت "بصری‌سازی دانش" مواجه می‌شویم، در حالی که بررسی‌ها نشان می‌دهد بصری‌سازی دانش برای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مفید است. در واقع، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تجسم دانش به یادگیری معنادار و بهبود حافظه کمک می‌کند؛ همچنین مسائل پیچیده را ساده و خلاقیت را تحریک می‌کند و حتی مهارت‌های نوشتاری را بهبود می‌بخشد.

بصری‌سازی دانش به عنوان "استفاده از نمایش‌های تصویری برای بهبود، ایجاد و انتقال دانش بین حداقل دو نفر" تعریف می‌شود و یک بخش اساسی از **مدیریت دانش** است و اهداف آن، انتقال و ایجاد دانش جدید از طریق استفاده از تصویرسازی است. برخی از روش‌های تصویرسازی به مدت طولانی قبل از اختراع فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گرفتند. اما این روش‌ها می‌توانند توسط نرم‌افزارهای تصویرسازی پشتیبانی شوند تا کارایی بیشتری داشته باشند.





برخارد (Burkhard) در تحقیقات خود پیشنهاد می‌دهد که بصری‌سازی دانش به عنوان یک زمینه جدید تحقیقاتی مطرح شود و برای شکل‌دهی و توسعه آن تلاش‌هایی صورت گیرد.

قدرت خلاقیت تصویری نهفته در روش‌های مختلف بصری‌سازی، زمینه نوآوری را فراهم می‌کند. همچنین سرعت و کیفیت انتقال دانش را بین افراد، گروه‌ها یا حتی سازمان‌ها افزایش می‌دهند.

چند مورد از مزایای بصری‌سازی دانش عبارتند از:

آموزش

تجسم دانش، می‌تواند مفاهیم پیچیده را به صورت ساده و قابل فهم برای دانشجویان و افرادی که در حوزه مرتبط آموزش ندیده‌اند، توضیح دهد. در این راستا، استفاده از تصاویر و ویدیوهای آموزشی می‌تواند بسیار موثر باشد.

ارتباط با جامعه

در ارتباط با عموم مردم مخصوصاً در مورد مفاهیم پیچیده، بصری‌سازی ابزاری مهم قلمداد می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند مسائل را بهتر درک کنند.

تحقیقات

در تحقیقات علمی، تجسم دانش می‌تواند به دانشمندان کمک کند تا نتایج پژوهش‌های خود را به صورت گرافیکی و تصویری نشان دهند و به این ترتیب برای دیگران قابل فهم و دسترسی باشد.

بازاریابی

تجسم دانش می‌تواند با استفاده از تصاویر و ویدیوهای پیچیده را به صورت ساده نشان می‌دهد، در تبلیغات و بازاریابی محصولات مفید باشد.

”
بصری‌سازی دانش
برای تصمیم‌گیری،
بهره‌وری و
برنامه‌ریزی
استراتژیک بسیار
مفید است.“

فهم بهتر

تصویرسازی دانش برای شناسایی الگوها و روندهای مختلف مفید است. با این اطلاعات، شرکت‌ها می‌توانند پیش‌بینی بهتری نسبت به سازمان، صنعت یا بازار داشته و برای آینده برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهند.

بهبود یادآوری

جمله "یک تصویر، هزار کلمه می‌ارزد." برای بصری‌سازی دانش صدق می‌کند. همچنین تصویرسازی دانش برای تسهیل فرایند یادگیری ثابت شده است.

مدیریت پروژه

پروژه‌ها دارای اجزای اطلاعاتی زیادی هستند؛ چه کسی کدام کار را انجام خواهد داد؟ زمان انجام آن چه زمانی است؟ لازم است به کدام اهداف برای تکمیل به موقع پروژه دست یافت؟ برای پروژه‌های پیچیده، دریافت این اطلاعات به صورت تصویری آسان‌تر است. با این کار ذی‌نفعان پروژه بدون نیاز به مرور حجم زیادی از اسناد، مرتبط‌ترین اطلاعات و تحلیل‌ها را با سرعت بیشتر در دسترس خواهند داشت.

نوآوری فکری

برخی از مهم‌ترین ایده‌ها از جلسات نوآوری فکری به دست می‌آیند. با ثبت نوآوری‌های نوشتاری به صورت تصویری، تیم‌ها راه ساده‌ای برای پیگیری ایده‌ها و بازیابی احتمالی خواهند داشت.





نقشه برداری فرآیند

نقشه برداری فرآیند کسب و کار، روشی است برای تعریف بصری از آنچه که یک کسب و کار انجام می‌دهد. چه کسی در سازمان مسئول انجام آن است، فرآیند باید با چه استانداردی انجام گیرد و چگونه می‌توان ارزیابی کرد فرآیند با موفقیت اجرا شده است.

بودجه بندی

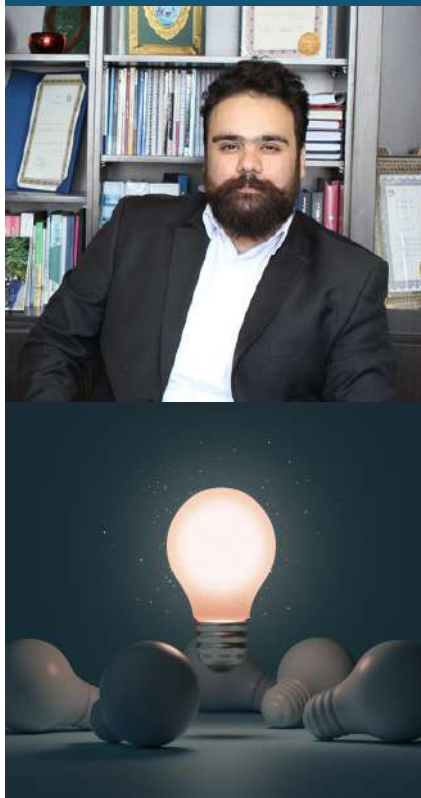
بودجه بندی می‌تواند با نمودارهای دایره‌ای (به عنوان مثال با استفاده از درصدهای مصرف درآمد)، نمودارهای میله‌ای (مانند نشان دادن تفاوت بین سال جاری و قبلی) و یا به عنوان نمودار خطی (مانند نشان دادن افزایش بودجه در طول زمان) نمایش داده شود. در هر یک از این موارد، اطلاعات بودجه بندی به گونه‌ای ارائه می‌شود که صاحبان کسب و کار می‌توانند به سرعت مشاهده کنند که پول چگونه مصرف یا تخصیص داده می‌شود. این امر تصمیم‌گیری سریع‌تر را ممکن می‌سازد.



این موارد برخی از روش‌هایی هستند که یک سازمان ممکن است برای بهبود عملکرد خود از تصویرسازی دانش استفاده کند. لازم به ذکر است برای دستیابی به بهترین نتایج از طریق بصری سازی دانش، بهتر است از هم اکنون به دنبال نرم افزار مناسبی باشیم.



2 Fishbone diagram



نمودار استخوان ماهی؛ ابزار تحلیل ریشه‌ای در مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: محمدحسن بختیاری

کارشناس ارشد مدیریت دانش

نمودار استخوان ماهی - که گاهی اوقات به نام مخترعش نمودار ایشیکاوا نیز نامیده می‌شود - یک ابزار طوفان فکری است که از طریق آن تیم‌های کاری به بررسی روابط علت و معلولی جهت شناسایی و حل مسائل می‌پردازند. هنگامی که یکی از این نمودارها در طول یک جلسه طوفان فکری تکمیل می‌شود، نتایج معمولاً تا حدودی شبیه به اسکلت یک ماهی است. تکنیک استخوان ماهی از دهه شصت میلادی برای شناسایی و مدیریت حل مسئله و یافتن علت‌های مختلف آن به کار می‌رود. این تکنیک تا جایی پیش رفت که حتی نرم‌افزارهایی مانند Mind Mapping برای طراحی نقشه‌های ذهنی مبتنی بر این تکنیک، طراحی و تولید شد.



الگوی نمودار
استخوان ماهی
یک نمودار خالی
دارای فضایی برای
ثبت بیانیه مشکل
یا نتیجه نهایی و
همچنین دسته‌ها
یا وابستگی‌ها و
ورودی‌های مربوط
به هر یک است.

مزیت اصلی یک الگوی نمودار استخوان ماهی این است که ساختاری برای طوفان فکری در اختیار افراد و تیم‌ها قرار می‌دهد که می‌تواند به صورت مکرر مورد استفاده قرار گیرد.

جلسه طوفان فکری به عنوان یکی از راه‌کارهای مدیریت دانش به‌طور معمول با حضور همه اعضای تیم پروژه کسب‌وکار که به صورت بالقوه با آن مسئله ارتباط دارند برگزار می‌شود. به‌طور معمول یک نفر به‌عنوان رهبر گروه، طوفان فکری را هدایت می‌کند و کار طراحی نمودار استخوان ماهی را برعهده می‌گیرد. در این جلسه مسئله که از قبل تعیین شده، مطرح می‌شود و افراد با فعال کردن ذهن خود، راهکارهای مختلفی برای حل مسئله پیشنهاد می‌دهند. تفاوت اصلی بین الگوهای نمودار استخوان ماهی این است که با کدام دسته‌بندی شروع می‌شود. می‌توانید از یک الگوی ساده استخوان ماهی برای یک رویکرد سفارشی استفاده کنید یا با الگوهای AP، ۴S، یا ۶M که بیشتر در صنایع خاص مورد استفاده می‌گیرند شروع کنید.

در ادامه چهار الگوی استخوان ماهی شرح داده شده است:

استخوان ماهی ساده

از آنجایی که قالب ساده استخوان ماهی بدون قرابت یا دسته‌بندی از پیش تعیین شده ارائه می‌شود، تقریباً برای هر هدف کاربرد دارد. فرض کنید که یک رهبر زنجیره تامین هستید و فروش محصولات شرکت شما کند شده است. برای مشاهده شفاف قیمت، کیفیت، تبلیغات و فروش، می‌توانید با استفاده از نمودار استخوان ماهی، مشکلات را مشخص کنید.

به عنوان مثال، تیم‌های توسعه‌دهنده استقرار نرم‌افزار در دسته‌هایی کار می‌کنند که با تیم‌های بالینی که وظیفه کاهش نرخ پذیرش مجدد بیمار را دارند متفاوت است.





مراحل رسم نمودار استخوان ماهی در جلسه طوفان فکری به شرح زیر است:

مرحله اول: ابتدا مسئله را شناسایی و تعریف کنید.

مرحله دوم: پس از شناسایی و تعریف مسئله، آن را داخل دایره و در سمت راست برگه کاغذ بنویسید.

مرحله سوم: یک خط مستقیم به سمت چپ بکشید که در واقع این خط شبیه به ستون فقرات ماهی است.

مرحله چهارم: برای ترسیم تیغه‌های ماهی خطوطی مورب را با زاویه ۴۵ درجه نسبت به خط ستون فقرات ماهی ترسیم کنید.

مرحله پنجم: در این مرحله هر یک از تیغه‌ها را که نشان دهنده علت‌های اصلی مسئله است، از طریق طوفان ذهنی بررسی و واکای کنید و در برابر هر یک از خطوط مورب یکی از دلایل اصلی را که منجر به بروز مسئله شده است را بنویسید.

مرحله ششم: در این مرحله در صورت لزوم زیر شاخه‌هایی را به تیغه‌های ماهی برای تحلیل بیشتر اضافه کنید و می‌توانید در هر یک از شاخه‌هایی که عوامل اصلی بروز مسئله را نشان می‌دهند، دقیق‌تر شده و عوامل جزئی‌تری که باعث بروز مسئله شده است را اضافه کنید. این روند و اضافه کردن زیر شاخه‌ها را تا هر سطحی که لازم است ادامه دهید تا در نهایت به مجموعه‌ای از عوامل تاثیرگذار که باعث ایجاد مسئله شده‌اند برسید.

مرحله هفتم: در این مرحله باید علت‌ها را اولویت‌بندی کنید. به این ترتیب علت‌هایی که دارای پیچیدگی کمتری هستند نزدیک به سر ماهی و علت‌هایی که دارای پیچیدگی زیادتری هستند نزدیک به دم ماهی قرار دهید.

مرحله هشتم: این مرحله گام تجزیه و تحلیل تیغه‌ها یا شاخه‌ها است. در این مرحله علت‌هایی که مهم‌تر از بقیه هستند و باید به آن‌ها توجه بیشتری شود انتخاب می‌شوند.

نمودارهای استخوان ماهی به تیم‌ها اجازه ایجاد دسته‌هایی را می‌دهد که با رشته یا پروژه آن‌ها مرتبط‌تر است.



مرحله نهم: بعد از دسته‌بندی و اولویت‌بندی می‌توانید به رفع عوامل بروز مسئله بر مبنای اولویت‌بندی بپردازید تا در نهایت با رفع تمام عوامل بروز مسئله، بتوانید مشکل اصلی خود را برطرف کنید.

نکته مورد توجه این است که بررسی و حل کردن تمام عوامل بروز یک مسئله برای زمانی که مسئله مربوطه، کوچک و ساده باشد قابل انجام است. اما زمانی که مشکل مورد نظر بزرگ و پیچیده می‌شود، به طور معمول، عوامل بروز آن مشکل نیز زیاد می‌شود. در چنین شرایطی اگر بر اساس نمودار استخوان ماهی، عوامل بروز مسئله را شناسایی کرده باشید، تعداد زیادی استخوان ریز دارید که هر کدام بیانگر یکی از عوامل بروز مشکل هستند. به طوری که از نظر زمانی و امکانات در دسترس، دیگر قادر به بررسی و حل کردن تمام موارد پیدا شده در نمودار استخوان ماهی نیستید.



هنگامی که مشکل تعریف شده در تکنیک استخوان ماهی بزرگ و پیچیده است، عوامل بروز مشکل می‌بایست اولویت‌بندی شده و بر اساس اولویت و محدودیت‌های زمانی و امکاناتی، نسبت به حل مشکل اقداماتی صورت گیرد.

۲ استخوان ماهی 4S

رویکرد 4S برای تیم‌های صنایع خدماتی که می‌خواهند یک نمودار استخوان ماهی برای حل چالش‌ها با مشخص کردن دلایل بالقوه ایجاد کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین در شناسایی فرآیندهای داخلی کارخانه تولیدی مفید است. الگوی استخوان ماهی 4S با دسته‌بندی‌های زیر شروع می‌شود:

- محیط اطراف: ورودی‌های مربوط به مکان‌ها و محیط‌ها (Surroundings)؛
- تامین‌کنندگان: ورودی‌های مربوط به فروشندگان و هر شخص دیگری که منابع، از جمله مواد و نیروی کار را تامین می‌کند. (Suppliers)؛
- مهارت‌ها: ورودی‌های مربوط به مهارت‌های کارمندان، رهبری، فروشندگان و سایر طرف‌ها. (Skills)؛
- سیستم‌ها: ورودی‌های مربوط به نرم‌افزار، تجهیزات و فرآیندها (Systems).



رویکرد ۸P شامل دسته‌های بیشتری است و در صنایع خدماتی مانند خرده‌فروشی، مهمان‌نوازی و غذا رایج است.



رویکرد ۶M در نمودار ایشیکاوا برای شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات در یک سیستم تولیدی استفاده می‌شود.

۳

استخوان ماهی 8S

رویکرد ۸P در زمینه‌های مختلف مانند عملکردهای اداری و فرآیندهای تولید استفاده می‌شود.

اجزای این رویکرد شامل موارد ذیل است:

- قیمت: ورودی‌های مربوط به هزینه یا قیمت‌گذاری (Price)؛
- افراد: ورودی‌های مربوط به پرسنل (People)؛
- مکان / کارخانه: ورودی‌های مربوط به محل کار و محیط (Place/Plant)؛
- رویه‌ها: ورودی‌های مربوط به رویه‌ها یا عادت‌های تجویز شده برای انجام وظایف (Procedures)؛
- ترفیع: ورودی‌های مربوط به فروش و بازاریابی (Promotion)؛
- فرآیندها: ورودی‌های مربوط به آنچه قرار است اتفاق بیفتد و چگونه (Pro-cesses)؛
- محصول: ورودی‌هایی که مستقیماً با محصول مرتبط هستند (Product)؛
- سیاست‌ها: ورودی‌های مربوط به سیاست‌های حاکم برای فرآیندها یا رویه‌ها (Policies).

۴

استخوان ماهی 6M

استخوان ماهی ۶M شامل دسته‌های از پیش تعیین شده‌ای است که برای تیم‌های تولیدی کاربردی است. یک الگوی استخوان ماهی ۶M معمولاً شامل دسته‌هایی برای موارد زیر است:

- اندازه‌گیری‌ها: ورودی‌های مربوط به بازرسی‌ها یا اندازه‌گیری‌ها (Measure-ments)؛
- ماشین‌آلات: ورودی‌های مربوط به تجهیزات، ابزار و امکانات (Machines)؛
- افراد: ورودی‌های مربوط به نیروی کار و مهارت‌ها (Man)؛
- طبیعت مادر: ورودی‌های مربوط به عوامل محیطی (Mother Nature)؛
- روش‌ها: ورودی‌های مربوط به فرآیندها (Methods)؛
- مواد: نهاده‌های مربوط به کالای خام و سایر اجزای مورد نیاز (Materials).

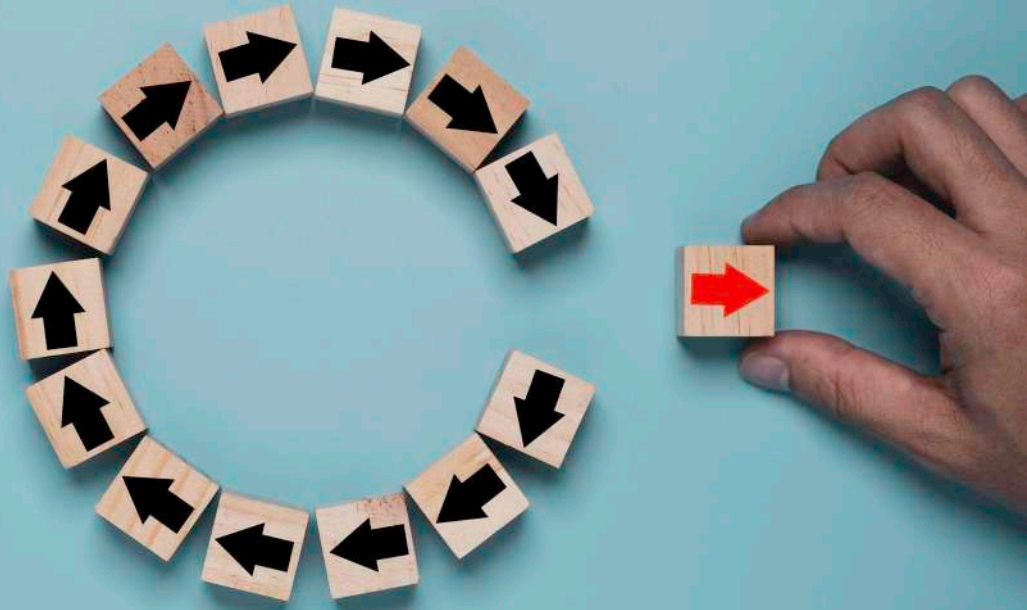
مزایا و معایب تکنیک استخوان ماهی

- نمودارهای استخوان ماهی امکان تجزیه و تحلیل متفکرانه‌ای را فراهم می‌کند که به عنوان یک جهت‌دهنده به جلسات طوفان فکری از نادیده گرفتن هر گونه علت ریشه‌ای احتمالی برای یک نیاز اجتناب می‌کند.
 - تکنیک استخوان ماهی به راحتی اجرا می‌شود و یک نمایش بصری قابل درک از علل، دسته‌بندی علل و نیاز ایجاد می‌کند.
 - با استفاده از نمودار استخوان ماهی، می‌توانید جلسه طوفان فکری را بر روی «تصویر بزرگ» در مورد علل یا عوامل احتمالی مؤثر بر مشکل/نیاز متمرکز کنید.
 - حتی پس از رفع نیاز، نمودار استخوان ماهی نقاط ضعفی را نشان می‌دهد که - پس از آشکار شدن - می‌توان قبل از ایجاد مشکلات آتی، آن را اصلاح کرد.
- برخی از معایب نمودارهای ایشیکاوا وجود دارد که باید در نظر گرفته شود، از جمله:
- ایجاد آن‌ها می‌تواند زمان بر باشد.
 - اگر به خوبی طراحی نشده باشند، ممکن است تفسیر آن‌ها چالش برانگیز باشد.
 - اگر اعضای تیم فعالانه در فرآیند تجزیه و تحلیل شرکت نکنند، ممکن است مغرضانه یا ناقص باشند.
 - ممکن است خطر تمرکز بیش از حد روی عوامل فردی به جای در نظر گرفتن نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر وجود داشته باشد.
 - کاربرد آن‌ها در شرایطی که چندین عامل مرتبط به هم دخیل هستند، می‌تواند چالش برانگیز باشد.



Source:

<https://monday.com/blog/marketing/fishbone-diagram-template/>
<https://managing-ils-reporting.itcilo.org/en/tools/root-cause-analysis-the-fishbone-diagramme/>
<https://safetyculture.com/topics/ishikawa-diagram/>



3 Change management



مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی؛

مسیری پریچ وخم

ترجمه و تدوین: حامد کوچک پور

کارشناس ارشد مدیریت دانش



اگر به دنبال تغییر فرهنگ سازمانی خود هستید، مسیری مشخص اما سخت در انتظار شماست. تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۵٪ از برنامه‌های تحول سازمانی در رسیدن به نتایج مطلوب خود شکست می‌خورند. با توجه به این میزان شکست بالا، تشخیص رویکرد مناسب در مورد تغییر فرهنگ سازمانی به همراه یک استراتژی مدیریت تغییر دقیق و برنامه‌ریزی شده، بسیار مهم است.

دلایل مختلفی وجود دارد که چرا یک سازمان ممکن است نیاز به تغییر فرهنگی مانند تغییر در رهبری یا تغییر در مدل کسب و کار داشته باشد. با این حال، اجرای موفقیت آمیز تغییر می‌تواند یک چالش مهم باشد. برای اطمینان از موفقیت، ضروری است که اهداف و چشم‌انداز تغییر با اهداف کارمندان هماهنگ و بصورت دوره‌ای از همه ذینفعان بازخورد کسب شود.

” شکست ۷۵ درصد از پروژه‌های مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی به علت عدم رعایت زیرساخت‌ها “



” OCM؛ ابزاری برای مدیریت تأثیر اتفاقات ناشی از تغییرات “

برای تسهیل بیشتر فرآیند تحول، توصیه می‌شود از یک پلتفرم مدیریت تغییر سازمانی (OCM) برای تسهیل ارتباطات و همکاری بین همه ذینفعان استفاده شود.

مدیریت تغییر سازمانی (OCM) چارچوبی برای مدیریت تأثیر فرآیندهای کسب‌وکار جدید، تغییرات در ساختار سازمانی یا تغییرات فرهنگی در یک شرکت است. به زبان ساده، OCM به تدوین مسیری برای افراد با هدف مدیریت تغییرات می‌پردازد.

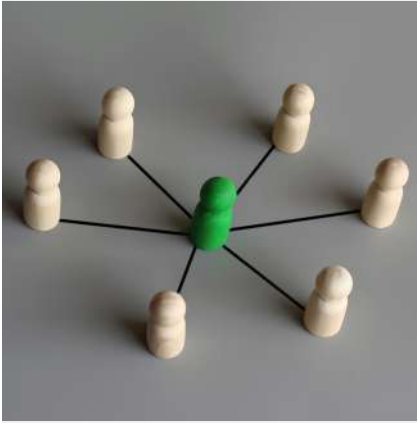
یک رویکرد سیستماتیک به OCM زمانی مفید است که تغییر فرهنگ، به تمامی افراد سازمان نیاز دارد تا رفتارها و مهارت‌های جدیدی را بیاموزند. با تعریف رسمی انتظارات، با به‌کارگیری ابزارهایی برای بهبود ارتباطات و جستجوی فعالانه راه‌هایی برای کاهش انتشار اطلاعات نادرست، احتمال بیشتری وجود دارد که ذینفعان در ابتدا تغییرات را پذیرفته و در طول مسیر به تغییر متعهد بمانند.

برخیز از استراتژی‌های موفق OCM

- توافق بر روی یک دیدگاه مشترک برای تغییر؛ بدون نیاز به ابتکار عملی خاص؛
- آموزش کارکنان در مورد چگونگی تغییر کار روزانه آن‌ها؛
- تعریف یک برنامه مشخص برای اندازه‌گیری میزان موفقیت یا عدم موفقیت تغییرات و تصمیم‌گیری در خصوص نتایج حاصل شده؛
- در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و معنوی مشوق برای بر عهده‌گیری نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید.

مشکلات تغییر فرهنگ سازمانی به روش سنتی

وقتی نوبت به اجرای تغییر فرهنگ سازمانی می‌رسد، رویکرد سنتی از بالا به پایین که در آن رهبری تغییر را دیکته می‌کند، اغلب با مقاومت قابل توجهی مواجه می‌شود. کارمندان ممکن است ارزش تغییر را نبینند و احساس کنند مجبور به پذیرش آن هستند. در نتیجه اجرای کاملی انجام نمی‌شود و اغلب نتیجه‌ای جز شکست را حاصل نمی‌کند.



در واقع طبق تحقیقات، مدیریت تغییر از بالا به پایین یکی از دلایل اصلی شکست برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی است. واقعیت این است که ابزارهای مناسب به تنهایی نمی‌توانند موفقیت را تضمین کنند و بسیار مهم است که رویکردی فردمحور برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود داشته باشد تا نرخ موفقیت را تا ۵۸ درصد افزایش دهد. لازم به ذکر است تغییرات با رویکرد بالا به پایین تنها ۳۴ درصد میزان موفقیت را تضمین می‌کنند.

در ادامه به این می‌پردازیم که چگونه می‌توان تغییر فرهنگ سازمانی را با استفاده از تحول فردمحور تسهیل کرد. با اتخاذ این رویکرد، فرهنگ فراگیرتر و مشارکتی‌تری ایجاد شده و باعث موفقیت سازمان می‌شود.

۶ نکته موثر برای تغییر فرهنگ سازمانی به شرح زیر است:

از کل سازمان دعوت کنید تا بخشه‌از فرآیند تغییر فرهنگ باشند؛

اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی به دو منطق اصلی خلاصه می‌شود:

- افراد می‌خواهند دیده شوند.
- احساسات، رفتار را هدایت می‌کند.

این موارد به این معنی است که دریافت نظرات همه و مشارکت در تغییر، سنگ بنای تغییر فرهنگ سازمانی است. سازمان‌هایی که به صورت مشترک تغییر فرهنگ را ایجاد می‌کنند، می‌توانند انتظار رشد درآمد ۵.۵ برابر بیشتر از سازمان‌هایی را داشته باشند که رویکردی با فراگیری کمتر را اتخاذ می‌کنند. مشارکتی شدن فرهنگ جدید نه تنها نیاز کارمندان به شنیده شدن را برآورده می‌کند، بلکه هوش جمعی سازمان را در دسترس قرار می‌دهد.



۲ محیط امن و قابل اعتماد برای کارمندان ایجاد کنید تا افکار و نظرات خود را به اشتراک بگذارند؛



وقتی صحبت از تغییر فرهنگ سازمانی موفق به میان می‌آید، ایجاد مشترک یک استراتژی مدیریت تغییر که بر همکاری و یک محیط قابل اعتماد تأکید دارد؛ پررنگ می‌شود. یکی از راه‌های مؤثر برای دستیابی به این هدف، ایجاد یک کانال اختصاصی OCM در فضای کاری دیجیتال است. با انجام این کار، می‌توان گفتگو و مشارکت را در مورد تغییر ترویج کرد.

با این حال، برای به حداکثر رساندن اثربخشی کانال OCM، تشویق ارتباطات در فرمت‌های مختلف از جمله متن، تصویر، ویدئو و ... بسیار مهم است تا به اولویت‌های مختلف کارمندان توجه شود. این اقدام به تسهیل گفتگوی فراگیرتر و مشارکتی در مورد تغییر فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.

برای افزایش بیشتر ایمنی روانی و تشویق بازخورد صادقانه، ثبت نظرات ناشناس در OCM را در نظر بگیرید. این رویکرد به کارکنانی که ممکن است احساس ناامنی یا ناراحتی در به اشتراک گذاری نظرات خود داشته باشند، این امکان را می‌دهد که بدون ترس از عواقب آن، این کار را انجام دهند.

۳ مطمئن شوید که همه احساس می‌کنند شنیده می‌شوند؛

شنیده شدن صداها در پست‌های مدیریتی بالاتر و حتی اولویت دادن به کارکنان عملیاتی امری عادی است. با این حال، این ایده، تغییر فردمحور را شکست می‌دهد.

دو چالش اصلی با تغییر فردمحور به وجود می‌آید:

- اطمینان از شنیده شدن صدای همه (به خصوص در سازمان‌های بزرگ) می‌تواند دشوار باشد.
- غریب کردن داده‌های با اهمیت از بازخورد کارکنان می‌تواند زمان‌بر باشد.

با یک کانال اختصاصی OCM، می‌توان به راحتی بر چالش اول غلبه کرد. با پرسیدن سوالات متفکرانه و گرفتن نظرات کارمندان با نظرسنجی، برای دریافت بازخورد استفاده کنید.

برای چالش دوم، از ویژگی هوش مصنوعی Howspace برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها در عرض چند دقیقه استفاده کنید.

زیرساخت دیجیتالی؛
هدیه‌ای برای تسهیل
تغییرات



۴ به افراد کمک کنید «چرای» خود را برای تغییر پیدا کنند.

قبل از اینکه به صورت عمیق در فرآیندهای تغییر فرهنگ سازمانی وارد شوید، بسیار مهم است که دلیل آن را بررسی کنید. در واقع مدیر عامل‌های موفق، این مرحله را در میان برترین استراتژی‌های مدیریت تغییر قرار می‌دهند. به افراد کمک کنید بفهمند چرا این تغییر مورد نیاز است و چگونه با آن‌ها ارتباط دارد. حتماً نظر خود را با دلایل کیفی و منطقی اثبات کنید.

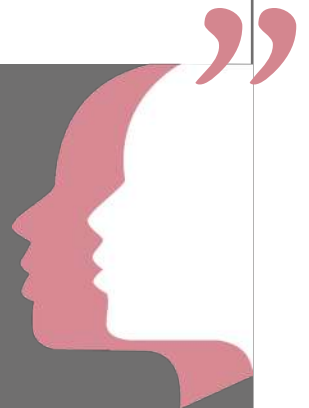
نکته مدیریتی: به جای اینکه به یک «چرای» پایبند باشید، به نتایج متفاوتی که به تغییر منجر می‌شود نگاه کنید. سپس، به افراد کمک کنید تا روی «چرای» یا نتیجه‌ای که برایشان مهم است تمرکز کنند. کمک به کارکنان برای دیدن منافع شخصی تغییر، تعهد آن‌ها را نسبت به آن افزایش می‌دهد. به همین دلیل است که وقتی مردم بر روی نتیجه تغییر، سرمایه‌گذاری می‌کنند، ۳۰ درصد بیشتر به آن پایبند هستند.

۵ رویای مشترک خود در مورد آینده را با هم‌دیدگر تجسم کنید.

مانند نکته قبل، این نکته به کارکنان کمک می‌کند تا تغییرات را بهتر درک کنند و در نتیجه بهتر به آن متعهد شوند. مسلماً تغییر این دلیل که ناشناخته است، احساس ناخوشایندی را ایجاد می‌کند. بنابراین به جای آنکه به ایده انتزاعی متمایل شوید، ایده روشنی از آنچه در آینده است به اشتراک بگذارید. استفاده از نشانه‌های بصری مانند نمودارها، فیلم‌ها و تصاویر می‌تواند به شما در تجسم بهتر رویاهای آینده کمک کند.

تغییر را دوستانه، سرگرم کننده و هیجان‌انگیز کنید. تغییر را به یک چالش شخصی تبدیل کنید نه به چیزی خسته کننده، تحمیلی یا تهدید کننده. اساساً برنامه تغییر را از «من باید» به «می‌خواهیم» تنظیم کنید.

گوستاوو رازتی؛ مدیرعامل و بنیانگذار Liberationist





۶ چگونه شرکت افراد در طول سفر تغییر را روشن کنید؛

پیاده‌سازی تغییر فرهنگ سازمانی یک سفر طولانی است که می‌تواند مشارکت کنندگان را دلسرد کند. برای ایجاد انگیزه، آن‌ها را به طور مرتب به‌روز کنید و در مورد فرآیندها، ارتباطات، تصمیمات و موارد دیگر شفاف باشید.

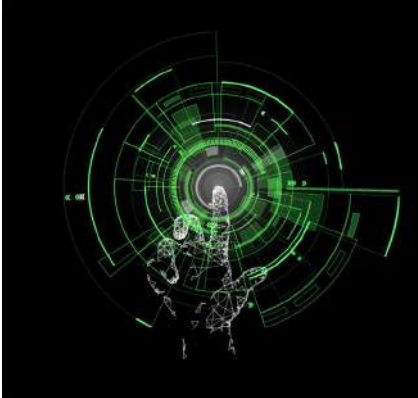
به عنوان مثال، به همه بگویید با توجه به اینکه به کارهای عادی خود ادامه می‌دهند اما به طور منظم وظایف جدید را مدیریت کنند. به این ترتیب، می‌توانید افراد را به سمت تغییر سوق دهید بدون اینکه آن‌ها را تحت تأثیر اتفاقات خاصی قرار داده باشید.

با یک کانال OCM، اشتراک‌گذاری به‌روزرسانی‌ها بسیار آسان است. همچنین می‌توانید سؤالاتی را که افراد در مورد تغییر دارند، جمع‌سپاری کنید و با شروع بحث به صورت فردی یا تیمی به آن‌ها پاسخ دهید. توجه داشته باشید که پاسخ‌های جمعی از تیم، بازخورد سازنده‌تر را تشویق می‌کند و موانع در اشتراک‌گذاری نظرات را برطرف می‌کند.

Source:
<https://howspace.com/blog/changing-organizational-culture-complete-guide/>
[https://www.techtarget.com/searchcio/definition/organizational-change-management-OCM#:~:text=Organizational%20change%20management%20\(OCM\)%20is,people%20side%20of%20change%20management.](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/organizational-change-management-OCM#:~:text=Organizational%20change%20management%20(OCM)%20is,people%20side%20of%20change%20management.)



4 Supply chain



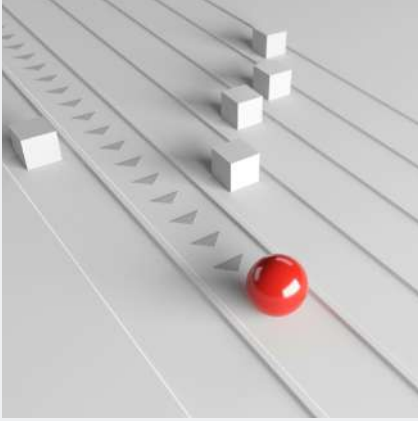
نقش مدیریت دانش در صنعت IT

ترجمه و تدوین: **هدی عباسی**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

پایگاه‌های دانش در قلب سیستم‌های اطلاعاتی بوده و اشتراک دانش، کلید تضمین جریان یافتن دانش مرتبط با کسب و کار به هنگام معرفی فرآیندها و ابزارهای جدید و همچنین ضامن انطباق فعالیت‌ها با مقررات می‌باشند. در واقع مدیریت دانش نقش مهمی در صنعت فناوری اطلاعات ایفا می‌کند. در ۵۰ سال گذشته، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در یک سطح پایه به هم مرتبط هستند؛ در این سال‌ها صنعت IT به دلیل فناوری پیچیده و الزامات اجرایی بالا، به عنوان متولی اصلی مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شد. با این حال، با معرفی مدل SaaS، نصب و استفاده از پایگاه‌های دانش تسهیل شده و زمان مورد نیاز بخش‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت آن‌ها کاهش یافته است.

در نظرگیری مدیریت دانش فناوری اطلاعات به عنوان یک مزیت رقابتی



مدیریت دانش (به ویژه در سطح سازمانی) یک جزء حیاتی صنعت IT محسوب می‌شود. نقش فناوری اطلاعات حصول اطمینان در خصوص عدم توقف فرآیندهای تجاری، حفظ کیفیت فناوری‌های پشتیبان، احتیاط در زمینه هزینه فناوری‌های جدید، همگام‌سازی یادگیری سازمانی با تغییرات کسب‌وکار و امنیت دانش سازمانی است. این امر اقدامی کلان در حوزه IT بوده و اغلب با وقفه‌های روزانه ناشی از کارهای اداری مانند بازنشانی رمز عبور، عیب‌یابی نرم‌افزارها و بررسی امکانات برای نیروهای جدیدالورود و مواردی از این دست رقابت می‌کند. با این حال، با ذخیره دانش صریح و ضمنی در یک پایگاه دانش قابل اعتماد توسط فناوری اطلاعات، یک مدل سلف سرویس برای کارکنان ایجاد شده و زمان افراد بخش برای رسیدگی به عملکردهای کلیدی آزاد می‌شود.

در ادامه به چند روش برای استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش در فناوری اطلاعات اشاره می‌شود:

”
کاهش دغدغه‌های
شغلی کارمندان واحد
IT با ذخیره دانش
صریح و ضمنی
آن‌ها در یک پایگاه
دانش قابل اعتماد و
ایجاد یک مدل سلف
سرویس“

شخصه‌سازی در مقیاس

یک پایگاه دانش شفاف و قابل اعتماد (تکمیل شده توسط یک استراتژی مدیریت دانش مقیاس‌پذیر) به شرکت اجازه می‌دهد تا در هنگام اجرای فرآیندها یا فناوری‌های جدید (یا در زمان عیب‌یابی فرآیندهای موجود) مراحل مشابه را دنبال کند. این امر موجب کاهش زمان پاسخگویی به سوالات افراد از طریق تجمیع پاسخ‌های محتمل در پایگاه دانش می‌شود.

ایجاد پایگاه دانش و فراموشی آن کافی نیست؛ انتقال موثر دانش شامل به روزرسانی مداوم پایگاه دانش با پاسخ‌های جدید است. با سرمایه‌گذاری در پایگاه دانشی با قابلیت به‌روزرسانی آسان یا جذب دانش به راحتی، فناوری اطلاعات می‌تواند با یک بار پاسخ‌دهی به یک سؤال در زمان بروز مشکل جدید و سپس ارائه پاسخ خودکار به چندین نفر (به جای پرداختن به هر یک به صورت مجزا) در زمان صرفه‌جویی کند.



صرفه‌جویی در زمان
با یک بار پاسخ‌دهی
به یک سؤال در زمان
بروز مشکل جدید
و سپس ارائه پاسخ
خودکار به چندین نفر
(به جای پرداختن
به هر یک به صورت
مجزا)“



اقدام مذکور نه تنها به خدماتی در مقیاس ۱:۱ ارائه می‌شود، بلکه بدان معنی است که کارمندان نیازی به جستجوی راه‌حل‌های نامعتبر با احتمال ایجاد مشکل در امنیت، نخواهند داشت.

۲ مدیریت اسناد

کنترل نسخ اسناد به ویژه در محیط‌هایی که در آن عدم انطباق می‌تواند اثرات منفی فراتر از کاهش امنیت داشته باشد، به عنوان مشکلی بزرگ محسوب می‌شود. به عنوان مثال، در صنایع مالی و بهداشتی، نقض حریم خصوصی یا اطلاعات نادرست می‌تواند جریمه و زندان را به همراه داشته باشد. افزون بر این اگر متخصص فناوری اطلاعات به عنوان یک توانمندساز اطلاعات ایفای نقش نماید، حصول اطمینان در خصوص دسترسی به اطلاعات صحیح نیازی اساسی است.

استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش در زمینه تعیین زمان بارگذاری هر سند و اطلاع از آخرین بازبینی، می‌تواند تفاوت‌هایی کلیدی در سازمان ایجاد کند. به عنوان مثال، اگر کاربران سیستم مدیریت دانش، یک درس‌آموخته یا مقاله خاصی را که حاوی PDF است، مورد علاقه قرار داده باشند، در صورت بروزسانی PDF، اطلاعات باید بدون تأثیرپذیری از سطح دسترسی کاربر، تغییر کند. افراد باید بتوانند سند قدیمی را به طور کامل بایگانی یا حذف کرده و از جدیدترین نسخه اسناد استفاده کنند. این امر باید با کمترین اختلال در فرآیندهای کاری و کمترین مزاحمتی صورت گیرد.

۳ ارتباط شفاف

فناوری‌های ارتباطی مانند Slack و Microsoft Teams اشتراک‌گذاری دانش در بین تیم‌ها را آسان کرده‌اند. این در حالیست که جستجو در این ابزار دشوار بوده و نشر سریع اطلاعات اشتباه محتمل است. از سوی دیگر، نادیده گرفتن ایمیل و حذف یا پنهان شدن ارتباطات مهم پیش آمده در آن نیز وجود دارد. با قرارگیری مستندات مربوط به تغییرات در یک پایگاه دانش و حمایت واحد IT در خصوص استفاده از آن‌ها، جریان اطلاعات کنترل شده و خطر دسترسی به اطلاعات نادرست کاهش می‌یابد.

۴ شفافیت زیرساخت فناوری اطلاعات

قبل از تصویب بودجه برای یک فناوری جدید، فناوری اطلاعات به دنبال پاسخ به این سوال است:

آیا ابزار موجود می‌تواند شکاف‌های سازمان را پر کند یا خیر؟ با قرار گرفتن مستندات مرتبط با زیرساخت‌های فناوری شرکت در پایگاه دانش، برای همه افراد سازمان آسان است تا قبل از شروع فرآیندهای نمایشی، موارد در دسترس را مشاهده کرده و از این طریق در زمان تصمیم‌گیری و IT صرفه‌جویی شود. بدین نحو پیشنهاددهندگان هر فناوری، می‌توانند از طریق مستندسازی به سؤالات مربوط به ویژگی‌ها و عملکرد ابزار مدنظر در پایگاه دانش مربوطه پاسخ دهند.

”
کاهش احتمال خرید
ابزارهای بلااستفاده و
نمایشی برای سازمان
با ثبت مستندات
فناوری‌های مورد نیاز
در پایگاه دانش“

۵ تصمیم‌گیری بهتر

در نهایت، دانش یک سازمان باید برای اخذ تصمیمات بهتر در هر سطح استفاده شود. کسب‌وکارهایی با فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ تصمیم‌گیری بهتری نیز دارند. به عنوان صاحبان سرمایه فکری و سیستم‌های اطلاعاتی شرکت، فناوری اطلاعات از طریق اقدامات و فناوری‌های خود و با تشویق به خرید پایگاه دانش متناسب با نیاز سازمان، این فرهنگ را فعال می‌کند.



5 Brainstorm



طوفان فکری؛ تعریف، قوانین اساسی و تکنیک‌ها

ترجمه و تدوین: سعید عبدالملکی
کارشناس مدیریت دانش

برای حل یک مشکل پیچیده یا به چالش کشیدن تیم برای پروژه‌های بزرگتر، وجود ایده‌های خلاقانه ضروری می‌باشد. گاهی در شرایط سخت نیاز است نوآوری را تقویت و پیشنهادهای مناسب ارائه شود. از نظر مریام وبستر **طوفان فکری** به معنی "مطالعه ایده‌ها توسط یک یا چند نفر که برای ایجاد یا کشف راه‌حل جهت حل یک مشکل تلاش می‌کنند" می‌باشد. هر فرد می‌تواند به تنهایی طوفان فکری ایجاد کند، اما بهتر است ایده‌ها و خلق آنها به صورت گروهی با هدف اشتراک‌گذاری آزادانه انجام شود. طوفان فکری نخستین بار در سال ۱۹۴۸ در کتابی به نام "قدرت خلاقیت شما" توسط مدیر تبلیغاتی الکس اف. آزبورن معرفی شد. هدف او به عنوان صاحب آژانس تبلیغاتی، دریافت بهترین ایده‌ها از کارمندان خود، برای حل مشکلات بود و به این فرآیند "فکر کردن" گفته می‌شد.

از آن زمان، طوفان فکری منجر به روشی برای ایجاد و کشف راه‌حل‌های خلاقانه جهت رفع مشکلات در کسب‌وکارها شده است.

اهمیت طوفان فکری

قطعا طوفان فکری دارای تله و معایبی نیز می باشد، اما دلایل مهمی وجود دارد که این روش در دنیای کسب و کار مدرن، محبوب و موثر است و مزایای متعددی دارد، در این مطلب به بررسی تعدادی از این مزایا می‌پردازیم:

۱ تشویق تفکر خلاق‌تر

طوفان فکری برای رسیدن به ایده‌ها و پیشنهادات جذاب‌تر، نیازمند تفکر بدون محدودیت و خلاقانه افراد است. به عنوان مثال ایده آمازون‌کو از یک استراتژی طوفان فکری استخراج شده است. رویداد طوفان فکری افراد را به اجبار از تعصبات فکری دور کرده و باعث مشارکت بیشتر آنها بدون هرگونه انتقاد اولیه می‌شود. تمرین‌های طوفان فکری، افراد را به چالش می‌کشد تا علاوه بر در نظر گرفتن ایده‌های دیگران، براساس آنها ایده جدید بسازند تا نتیجه نهایی بسیار مفیدتر واقع شود.

۲ بهبود کار تیمی و افزایش انسجام گروهی

تمام فعالیت‌های مربوط به طوفان فکری برای ایجاد ایده‌های بهتر می‌باشد که در واقع سطح کار تیمی را نیز بهبود می‌بخشد و تحقیقات زیادی نیز در سطح دنیا این مسأله را تایید می‌نماید.

طوفان فکری در اجرای یک برنامه به تیم کمک می‌کند؛ همچنین می‌توان از آن در جهت یکپارچگی سازمان استفاده کرد که این امر موجب کاهش جابه‌جایی کارکنان و افزایش تعهد آنها می‌شود.

”
طوفان فکری باعث تشویق تفکر خلاق‌تر، بهبود کار تیمی و افزایش انسجام گروهی و همچنین ایجاد فرصتی برای شنیده شدن افراد می‌شود.“



۳

ایجاد فرصت برای شنیده شدن افراد

طبق تحقیقات، نیمی از افراد حرفه‌ای در محل کار، نظرات خود را برای همکاران و مدیران بیان نمی‌کنند؛ طوفان فکری تضمین می‌کند که تمام کارکنان فرصت شرکت در فرآیند ایجاد و تصمیم‌گیری را داشته باشند. یک جلسه طوفان فکری با ساختار مناسب، شرایط مناسبی را برای مشارکت و ارائه ایده افراد درونگرا، که معمولاً نظرات خود را به سختی ارائه می‌دهند، ایجاد می‌کند. ابزارها و بحث‌های طوفان فکری زمانی مؤثر هستند که همه افراد درگیر با ذهنیت باز به گفتگو بپردازند.



نحوه اجرای طوفان فکری؛ انواع، قوانین اساسی و تکنیک‌ها

اجرای درست و دقیق طوفان فکری، مزایای زیادی دارد، اما این سوال پیش می‌آید: دقیقاً چگونه این کار به درستی و دقت انجام می‌شود؟ لازم به ذکر است در اجرای یک جلسه طوفان فکری موفق، توجه به استراتژی بسیار مهم است و همچنین برای دریافت بهترین ایده‌ها از همه اعضای تیم نیاز به اطلاعات می‌باشد.



قوانین پایه طوفان فکری

برای موفقیت در طوفان فکری باید قوانین، موارد مجاز و غیرمجاز را مشخص کرد، آزمون زمانی که برای اولین بار این مفهوم را مطرح کرد، برخی از این موارد را نیز تعیین نمود:

قانون شماره ۱: ایجاد و تولید بیشترین ایده

ممکن است غیرمنطقی به نظر برسد، اما طوفان فکری بر کمیت بیشتر از کیفیت تاکید دارد. هر چه تمرکز بر دریافت تعداد بیشتر ایده‌ها باشد، افراد تمایل بیشتری برای اشتراک‌گذاری مسائلی دارند که در حالت عادی ممکن است آنها را نادیده بگیرند.



ایجاد و تولید
بیشترین ایده، عدم
انتقاد از ایده‌ها،
استقبال از ایده‌های
جاه‌طلبانه و جذاب
و تشویق و ایجاد
انگیزه، اصول اولیه
طوفان فکری است.

قانون شماره ۲: عدم انتقاد از ایده‌ها

از ایده‌ها انتقاد نکنید زیرا طوفان فکری برای نقد ایده‌ها نمی‌باشد و صرفاً برای استخراج ایده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. نبودن بازخورد فوری باعث می‌شود افراد بتوانند ایده‌های خود را بدون ترس از شکست یا عدم تایید به اشتراک بگذارند.

قانون شماره ۳: استقبال از ایده‌های جاه‌طلبانه و جذاب

یکی از مهم‌ترین اهداف طوفان فکری، بهتر اندیشیدن تمام کارکنان می‌باشد که منجر به تشویق برای داشتن تفکر خلاق می‌شود. زیرا افراد درک می‌کنند که علاوه بر اجازه تفکر به خارج از چارچوبی خاص، تشویق نیز می‌شوند.

قانون شماره ۴: تشویق و ایجاد انگیزش برای ایده دادن بر اساس ایده‌های دیگران

مفهومی به نام "piggybacking" بیان می‌کند که انتقاد مجاز نمی‌باشد، اما شرکت‌کنندگان می‌توانند ایده‌های خود را براساس مشارکت‌های افراد دیگر خلق کنند. در نتیجه این مساله فضای همکاری و مشارکتی مناسب‌تری ایجاد می‌نماید و ایده‌های خوب مورد توجه قرار می‌گیرند.

قوانین بیان شده به صورت پایه برای یک شروع مفید نیاز هستند اما نکاتی برای ساختار دادن به جلسات طوفان فکری وجود دارد که می‌بایست به آن توجه شود.

لازم به ذکر است تنوع در حوزه و گروه‌های افراد شرکت‌کننده و همچنین افراد حاضر در مکالمات در طوفان فکری باعث خلاقیت و نوآوری می‌شود. طبق تجربه و تحقیقات، ترکیب صداها، مختلف، شانس دریافت ایده‌های متنوع (و در نهایت بهتر) را افزایش می‌دهد.

میزبانی از جلسات طوفان فکری در فضای جدید و متنوع به دور از شرایط اداری و کنفرانس رسمی در میز پینگ‌پنک یا کافی‌شاپ مناسب‌تر است. این تنوع و تازگی، انعطاف‌پذیری عصبی مغز افراد را بهبود می‌بخشد و باعث فعال شدن توانایی فکر کردن درباره موضوعات مختلف می‌شود. بنابراین، تغییر محیط به ایجاد و استخراج ایده‌های بزرگ‌تر و خلاقانه‌تر کمک می‌نماید.



تکنیک‌های طوفان فکری

بعد از برنامه‌ریزی و سازماندهی جلسه طوفان فکری مهم‌ترین مساله، چگونگی شروع کردن مکالمه و استفاده از برخی تکنیک‌ها است. در این بخش به برخی از تکنیک‌هایی که تیم‌ها می‌توانند برای شروع کار و مفیدتر بودن بحث‌های طوفان فکری از آن استفاده کنند اشاره شده است که عبارتند از:

۱ مغز نویسه

در این روش حاضران در جلسه، ایده‌های خود را به جای اعلام به صورت شفاهی، نوشته و به طور مستقل به اشتراک می‌گذارند. این تکنیک برای افراد درونگرایی حاضر در جلسه بسیار مفید و سازنده می‌باشد.

۲ شروع بایک داستان شوک آور

شروع گفتگو با داستانی که بتواند حاضران را شگفت زده یا شوکه کند، به طوری که آن‌ها را در وضعیت ذهنی بازتر و آسیب‌پذیرتر قرار دهد، باعث افزایش تمایل افراد برای به اشتراک‌گذاری ایده‌هایشان می‌شود.

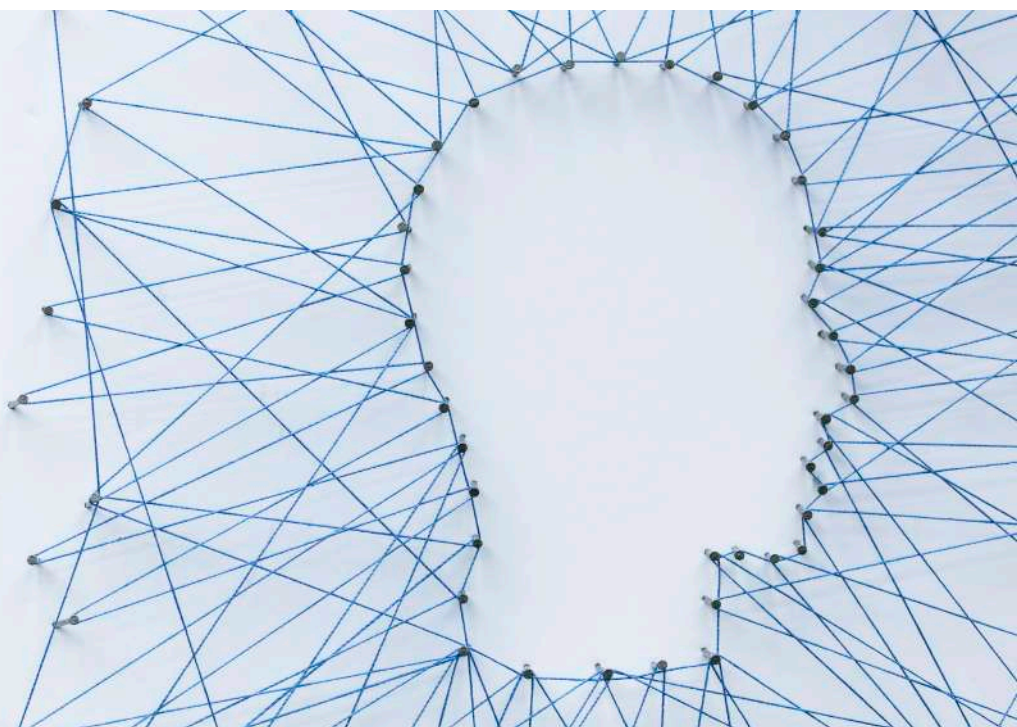
۳ زمان دادن به ایده‌ها برای تقویت و بهبود

گاهی ممکن است هیجان زیادی برای عملی کردن یک ایده وجود داشته باشد اما بهتر است وقفه ایجاد شود تا صاحب ایده فرصتی برای تقویت و بهبود ایده داشته باشد، طبق تحقیقات صورت گرفته، این روش کارساز می‌باشد.

۴ تجسم و شکل‌گیری طوفان

این تاکتیک شامل قرار دادن خود به جای فرد دیگر می‌باشد تا هر شخص با توجه به شرایط و تصمیمی که می‌گیرد، خود را با موقعیت وفق دهد. این روش می‌تواند موثر واقع شود، زیرا افراد را به چالش کشیده تا از تعصبات و تصورات خود دور شوند.





6 Different approach



چالش و راه حل های مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: نازنین لقمانی

کارشناس ارشد مدیریت دانش

امروزه بیشتر سازمان ها برای انجام وظایف شغلی خود به در دسترس بودن دانش متکی هستند. این بدان معناست که سازمان ها به سیستم مدیریت دانش نیاز دارند تا کمک کند دانش را در سراسر شرکت سازماندهی کرده و به اشتراک بگذارند. بدون وجود پایگاه دانش، کارمندان به منظور جستجوی منابع برای یافتن پاسخ های حیاتی، دچار اتلاف وقت می شوند.

مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش ذخیره، سازماندهی، مدیریت و به اشتراک گذاری دانش در هر سازمان است و برای موفقیت، به افراد، فرآیندها و فناوری متکی است و غالباً عاملی است که بر رونق یا شکست یک کسب و کار تاثیرگذار است.

سیستم های مدیریت دانش، به منظور دسترسی کارکنان به اطلاعات مهم از طریق فرایند جستجو ایجاد شده است.



مدیریت دانش ممکن است با ذخیره دانش در مجموعه‌ای از پوشه‌های Google Drive شروع شود، اما در ادامه لازم است سیستم مدیریت دانش (KMS) حرفه‌ای بکار گرفته شود. KMS تمام ویژگی‌های مورد نیاز برای جستجو و بازیابی سریع دانش بدون مراجعه به همکاران را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد.

چالش‌های کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش

علیرغم مزایا، سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش با موانعی مواجه هستند. مدیریت دانش چالش‌هایی به همراه دارد که ما در این بخش به برخی از متداول‌ترین آن‌ها می‌پردازیم:

۱ تکنولوژی منسوخ شده

این احتمال وجود دارد که کارکنان، از سیستم‌ها و روش‌های خاص خود برای یافتن دانش استفاده کنند. در صورتی که ممکن است، این راه‌حل‌ها برای سیستم مدیریت دانش مدرن بسیار قدیمی و نامناسب باشند. هنگامی که کارمندان با سیستم‌های قدیمی دست و پنجه نرم می‌کنند، به اشتراک‌گذاری موفق دانش غیرممکن می‌شود. این فناوری برای سازمان چابک و مدرنی که برای رقابتی ماندن نیاز به دسترسی سریع به دانش دارد، نامناسب است.

۲ کمبود کارمند

گاهی اوقات سازمانی با مشکل عدم مشارکت کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش مواجه است. در صورتی که کارمندان وقت کافی برای مستندسازی دانش خود صرف نکنند، آن را در اولویت قرار ندهند و درگیر وظایف دیگر باشند، اهمیت سرمایه‌گذاری در دانش برای آینده نادیده گرفته می‌شود. علت این امر ممکن است عدم فرهنگ‌سازی درست یا نبود پاداش برای ایجاد انگیزه در کارکنان باشد.

” در صورتی که کارمندان وقت کافی برای مستندسازی دانش خود صرف نکنند، آن را در اولویت قرار ندهند و درگیر وظایف دیگر باشند، اهمیت سرمایه‌گذاری در دانش برای آینده نادیده گرفته می‌شود.“



۳ عدم تعهد مدیریت

قبل از اجرای مدیریت دانش، نیاز به پشتیبانی و حمایت مدیر ارشد وجود دارد. متأسفانه، اغلب، مدیریت در پذیرش فناوری‌های جدید مقاومت دارد. هنگامی که مدیران، دانش خود را به اشتراک نمی‌گذارند، کارمندان نیز دانش خود را احتکار می‌کنند. این در صورتی است که مدیران ارشد مسئول فرهنگ‌سازی به منظور اشتراک دانش هستند.

۴ منبع اطلاعات غیرقابل اعتماد

ممکن است در سازمان سیستم مدیریت دانشی از گذشته وجود داشته باشد، اما کارمندان آن را یک منبع اطلاعات غیرقابل اعتماد بدانند. همچنین ممکن است دانش نادرست یا قدیمی باشد، که اغلب می‌تواند آسیب بیشتری به بار آورد. اگر اطلاعات مفید نباشد، منجر به شکست کامل در KMS خواهد شد.

۵ اطلاعات غیرقابل دسترس

ممکن است اطلاعات به طور کامل وجود داشته باشد، اما کارمندان در دسترسی به آن دچار مشکل شوند. علت این امر می‌تواند عدم توانایی لازم در فرایند جستجو باشد.

لازم به ذکر است عدم دسترسی کارمندان به اطلاعات، منجر به عدم استفاده آن‌ها از سیستم مدیریت دانش می‌شود؛ در نتیجه افراد برای یافتن پاسخ مسائل به همکاران خود مراجعه می‌کنند.

زمانی که افراد از ابزارهایی مانند Google Drive استفاده می‌کنند، جستجو در صورت وارد شدن حجم بالای اطلاعات، سخت خواهد شد؛ زیرا امکان فیلتر کردن دانش‌ها وجود ندارد.





اهداف باید دست‌یافتنی باشند تا کارکنان تشویق به پذیرش سیستم جدید شوند.



راه‌های موثر برای غلبه بر چالش‌ها

سازمان‌ها می‌توانند مراحل مشخصی را برای غلبه بر چالش‌ها طی کنند. در این بخش، پنج راه بررسی شده است که سازمان‌ها می‌توانند این مشکلات را حل کنند و در مدیریت دانش به موفقیت برسند:

• اهداف روشن تعیین کنید.

وقتی افراد به طور دقیق بدانند خواهان رسیدن به چه هدفی هستند، مدیریت دانش واقع بینانه‌تر می‌شود. ممکن است هدف، افزایش بهره‌وری یا کاهش اضافه‌کاری در سازمان باشد. در واقع اهداف باید دست‌یافتنی باشند تا کارکنان تشویق شوند سیستم جدید را بپذیرند.

• تیم خود را آماده کنید.

مدیریت دانش همیشه یک تلاش تیمی است و هیچ فردی به تنهایی مسئول موفقیت KMS نیست، زیرا می‌بایست تیمی تشکیل شود که به به‌روزرسانی و توزیع دانش پردازد و نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشند.

• ترویج فرهنگ اشتراک دانش

رهبران ارشد می‌توانند در سازمان فرهنگ اشتراک دانش را ارتقا دهند. هنگامی که کارمندان از رهبران خود تأثیر بگیرند، از آن‌ها پیروی می‌کنند و زمانی که کارکنان مزایای اشتراک‌گذاری دانش را مشاهده کنند، انگیزه زیادی پیدا می‌کنند. هنگامی که اشتراک دانش فرهنگ‌سازی شود، کارکنان بیشتر درگیر و متمایل به مشارکت می‌شوند.

• نرم‌افزار مدیریت دانش مناسب را بپیکربندی کنید.

مدیریت دانش بدون ابزار مناسب برای ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش ممکن نیست. شرکت‌های آینده‌نگر بر راه‌حلهایی مانند نرم‌افزار پایگاه دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند تا به آن‌ها در ذخیره‌سازی و بازیابی دانش کمک کند. راه‌حلی مانند Document۳۶۰ قابلیت‌های سیستم مدیریت محتوای بصری را برای کمک به کارمندان در نوشتن و انتشار مقاله فراهم می‌کند.



مقالات را می‌توان در یک سیستم مشخص طبقه‌بندی و ساختار بندی کرد و همچنین از طریق جستجوی قدرتمند به مطالب دسترسی پیدا کرد. ایجاد و یافتن محتوا با Document 360 آسان است.

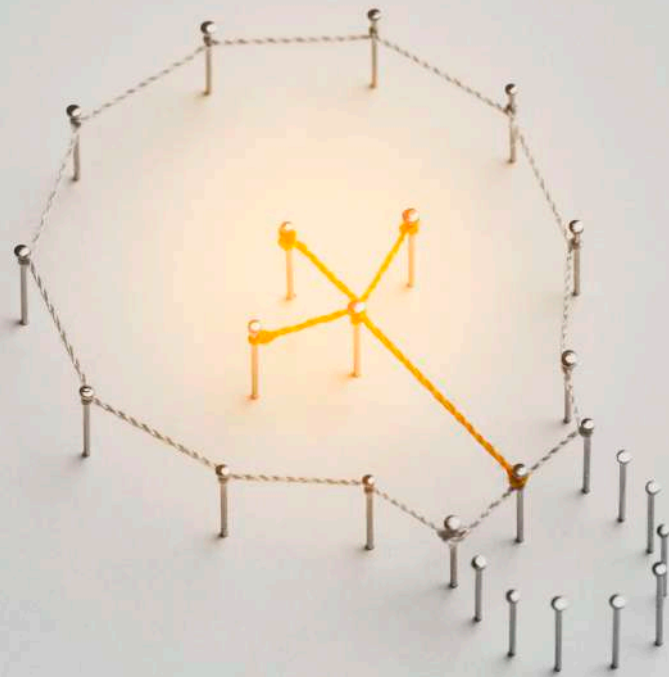
• انگیزه مشارکت کارکنان

ضروری است انگیزه مشارکت در نقش‌های شغلی کارکنان گنجانده شود تا بتوانند به سیستم مدیریت دانش کمک کنند. برای ایجاد انگیزه به مشارکت کنندگان می‌توان از مشوق‌های مالی یا مرخصی تشویقی استفاده کرد.

سیستم مدیریت دانش قوی، حاصل مشارکت کل افراد سازمان است. هر شخص می‌تواند مطالب ارزشمندی را ارائه دهد؛ که این امر به مفیدتر شدن منبع دانش کمک خواهد کرد. تنها زمانی که کارکنان علاقه‌مند و آماده برای به اشتراک گذاشتن دانش خود باشند، می‌توان از موثر بودن استراتژی مدیریت دانش سخن گفت.



هنگامی که اشتراک دانش فرهنگ‌سازی شود، کارکنان، بیشتر درگیر و متمایل به مشارکت می‌شوند.



7 Organizational culture



الگوبرداری از انواع فرهنگ سازمانی مختلف برای موفقیت

ترجمه و تدوین: احسان رستمی

کارشناس ارشد مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در کسب و کار، دارا بودن یک فرهنگ سازمانی مؤثر است. این امر به‌طور مستقیم با نتیجه فرایند کاری شرکت مرتبط است و می‌تواند تأثیر زیادی بر نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، سطح انگیزه و عملکرد آن‌ها در نقش‌های خود داشته باشد. موضوعی که مطرح است، چگونگی پرورش دادن فرهنگ مؤثر است.

با توجه به نیازها و چشم‌انداز خاص یک سازمان، انواع مختلفی از فرهنگ‌های سازمانی وجود دارد که می‌توان برای موفقیت از آن‌ها الگوبرداری کرد. این مطلب مروری بر ۹ نوع فرهنگ خاص سازمانی است که دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه پیاده‌سازی آن‌ها در کسب‌وکار ارائه می‌کند. با درک ویژگی‌ها و مزایای منحصر به فرد مرتبط با هر نوع، می‌توان تشخیص داد که کدام فرهنگ به بهترین وجه با نیازهای سازمان شما مطابقت دارد.

۹ نوع اصلی فرهنگ سازمانی، همراه با ویژگی‌ها و مزایای خاص آن‌ها عبارتند از:

۱ فرهنگ قبیله‌ای (مشارکتی)

همان‌طور که از نام آن مشخص است، فرهنگ قبیله بر کار تیمی و ایجاد حس خانواده در سازمان تمرکز دارد. در شرکت‌هایی با فرهنگ قبیله‌ای، کارمندان تشویق می‌شوند تا صدای خود را به گوش دیگران برسانند و هر کارمند به‌عنوان عضوی ارزشمند از نیروی کار دیده می‌شود.

این محیط کاری با مشارکت بالای کارکنان، سطح بالایی از همکاری و تعهد کارکنان را برای دستیابی به اهداف شرکت تقویت می‌کند. همچنین منجر به افزایش حس شادی، تعهد و به وجود آمدن کارکنانی مولدتر می‌شود. با این حال، گاهی اوقات فقدان رهبری مشخص نیز می‌تواند مشکل‌ساز باشد.

از نظر ساختار مدیریتی، فرهنگ طایفه‌ای افقی است و به گروه‌های درون سازمانی اعتماد می‌شود تا کار خود را مستقل انجام دهند.

فرهنگ قبیله‌ای به این معنی نیست که قوانین سازمانی وجود ندارد. در واقع قوانینی وجود دارد، اما کارکنان به این دلیل که به قوانین اعتقاد دارند تشویق به پیروی از آن می‌شوند، نه به دلیل اجباری که وجود دارد.

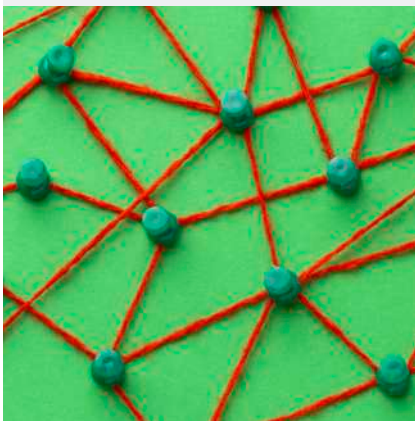
فرهنگ قبیله‌ای در شرکت‌های کوچک‌تر مانند استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های خانوادگی بهتر عمل می‌کند. با این حال، شرکت‌های بزرگ فناوری مانند گوگل نیز درجاتی از ذهنیت قبیله‌ای را در فرهنگ خود گنجانده‌اند.

نکات مثبت:

- ایجاد یک محیط آرام‌تر و داشتن روابط قوی‌تر بین همکاران؛
- به کارمندان این فرصت داده می‌شود تا بازخورد باز و صادقانه و بدون عواقب ارائه دهند؛
- بالا بودن امکان رشد بازار به دلیل اهداف مشابه شرکت؛
- مشارکت بالا در کار.

نکات منفی:

- طرز فکر "اولویت با کارمند"، دریافت مسئولیت و تصمیم‌گیری را دشوار می‌کند.
- به دلیل همکاری بیش از حد یا صحبت‌های غیرضروری می‌تواند مانع بهره‌وری شود.



- محل کار ممکن است بیش از حد آرام و موجب رها کردن کارمندان از برخی از مسئولیت‌های خود شود.

۲ فرهنگ سلسله‌مراتبی (یا کنترل)

فرهنگ سلسله‌مراتبی در نقطه مقابل فرهنگ قبيله قرار دارد. بزرگ‌ترین تفاوت بین این دو رویکرد ساختار رهبری آن‌ها می‌باشد. در حالی که ساختار یک فرهنگ طایفه‌ای افقی است، ساختار سلسله‌مراتبی عمودی است.

این شامل دارا بودن لایه‌های مدیریتی تعریف‌شده است. شرکت‌های مبتنی بر سلسله‌مراتبی، کنترل بسیار متمرکزی در مورد قوانین و عملیات سازمان دارند. شرکت‌های با این فرهنگ اغلب نظارت دقیقی از هر لایه سلسله‌مراتبی بر لایه زیرین آن دارند.

در برخی از صنایع مانند بانکداری و بیمه، این نوع فرهنگ سازمانی به شدت به بهره‌وری و موفقیت کمک کرده، که این امر به دلیل جهت و نقش‌های مشخص هر کارمند است. این ایدئولوژی برای شرکت‌های نفت و گاز نیز مناسب است. از سوی دیگر، شرکت‌ها در صنایعی که نیاز به نوآوری و خلاقیت دارند، ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه را جذاب نمی‌دانند، زیرا آن‌ها نوآوری یا خلاقیت را تشویق نمی‌کنند.

نکات مثبت:

- محیط کاری سازمان یافته و کارآمد؛
- مسئولیت‌های تخصیص یافته بر اساس سطح شغل؛
- روشن بودن اختیارات و مرزهای بین کارمندان؛
- خطوط ارتباطی بدون شکاف؛
- احساس امنیت بیشتر در محل کار.

نکات منفی:

- محیط کار ممکن است غیرشخصی باشد؛
- تمرکز کمتر بر توسعه و رفاه کارکنان، که می‌تواند منجر به جابجایی سریع کارکنان شود.



” ساختارهای سلسله
مراتبی عمودی و
با زنجیره فرمان
روشن هستند.
این ساختار برای
شرکت‌های نوآور
مناسب نیست.“

۳

فرهنگ ادھوکراسی (یاخلاق).

فرهنگ ادھوکراسی اغلب راهی است که صنایع مبتنی بر فناوری آن را انتخاب می کنند. همانند فرهنگ قبیلہ‌ای، ادھوکراسی‌ها به کارکنان فضا و آزادی داده تا آزمایش و ریسک کنند و ایده‌های جدیدی ارائه دهند. ادھوکراسی برای شرکت‌هایی که نیاز به نوآوری مداوم محصولات یا خدمات جدید دارند تا رقابتی باقی بمانند، بسیار مناسب و کارآمد می باشد. به عنوان مثال، شرکت‌های نوپا و فناور باید بتوانند استعدادهای برتر بازار را جذب کنند. هنگامی که جویندگان کار حس می کنند شرکتی به آن‌ها اجازه استفاده از مهارت‌ها و تجربیات خود را به طور کامل می دهد، با احتمال زیادی در آنجا تمایل به کار پیدا می کنند. نمونه بارز یک شرکت موفق با فرهنگ ادھوکراسی نایک است.

نکات مثبت:

- نوآوری و رشد مداوم؛
- محیط کاری انعطاف پذیر؛
- رهبران توسعه حرفه‌ای، کارکنان را در اولویت قرار می دهند؛
- سطح بالای اعتماد و حمایت در بین کارکنان.

نکات منفی:

- عدم شفافیت در مورد اهداف سازمان؛
- محیط‌های کاری می تواند آشفته و غیرقابل پیش بینی باشد؛
- بدون قوانین یا رویه‌های مشخص، سازگاری را برای برخی از کارمندان دشوار می کند؛
- هزینه‌های بالا برای سرمایه‌گذاری‌های ناموفق؛
- کارمندان ممکن است برای ارائه ایده‌های جدید و تازه همیشه تحت فشار باشند.

” به دلیل آزادی عملی که فرهنگ ادھوکراسی به کارکنان می دهد، این ساختار برای شرکت‌هایی که همواره نیاز به نوآوری دارند بسیار مناسب است.“



۴

فرهنگ بازار (یارقابت).

فرهنگ بازار مستلزم اولویت قرار دادن شرکت بر همه چیز است. شرکت‌هایی که این فرهنگ را اتخاذ می‌کنند، بسیار نتیجه‌گرا هستند، کارکنان خود را تشویق می‌کنند که نه تنها با شرکت‌های دیگر بلکه بین خودشان نیز رقابت کنند.

فرهنگ بازار اغلب در چارچوب بزرگ‌تر یک فرهنگ سلسله‌مراتبی پذیرفته می‌شود. افراد درون سازمان می‌توانند با غلبه بر همتایان خود در جنبه‌هایی مانند حجم فروش و کارایی، پله‌های ترقی را طی کنند. این فرهنگی است که آمازون با موفقیت زیادی آن را اجرا کرده است.

مزیت فرهنگ بازار این است که باعث می‌شود کارکنان ذاتاً تمایل به پیشبرد منافع شرکت داشته باشند، به این دلیل که انجام این کار به نفع خودشان نیز می‌باشد.

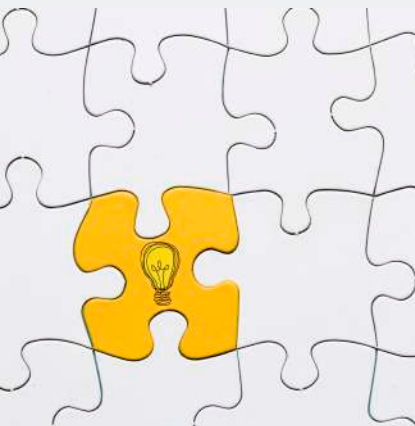
از سوی دیگر، این محیط بسیار رقابتی می‌تواند ناسالم باشد و یک محیط کاری سمی ایجاد کند که کارمندان بالقوه را از تمایل به کار در آنجا منصرف کند.

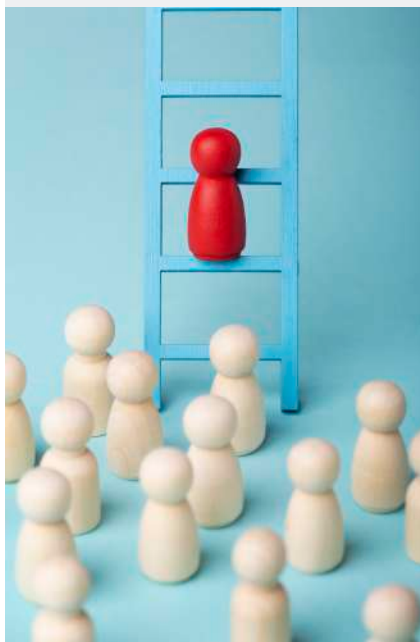
نکات مثبت:

- برای کار سخت به کارمندان پاداش و ترفیع داده می‌شود؛
- جو رقابتی، کارمندان را تشویق می‌کند تا در هنگام دستیابی به اهداف شرکت، محدودیت‌های خود را پشت سر بگذارند؛
- نوآوری مداوم برای پیشی گرفتن از رقبا.

نکات منفی:

- رقابت مداوم بین کارکنان می‌تواند محیط کاری سمی ایجاد کند؛
- محیط‌های پرقابت می‌تواند باعث استرس و فرسودگی در برخی از کارکنان شود؛
- محل‌های کاری پر تقاضا می‌تواند منجر به گردش مالی بالا شود؛
- موفقیت شرکت به عملکرد کارکنان وابسته است.





فرهنگ رهبری
قوی به داشتن
افراد کاریزماتیک
در بالای سلسله
مراتب شرکت
اشاره دارد.

۵ فرهنگ رهبری قوی

این نوع فرهنگ به داشتن افراد کاریزماتیک در بالای سلسله مراتب شرکت اشاره دارد. وظیفه رهبر این است که یک هدف و چشم‌انداز کاملاً مشخص برای محل کار تعیین نماید و آن چشم‌انداز به گونه‌ای به کارکنان منتقل شود که آن‌ها را وادار به پیروی از آن کند.

برای موثر واقع شدن این فرهنگ، رهبران شرکت باید برای سایر کارکنان الگویی ایجاد کرده که از آن پیروی شود.

این فرهنگ همچنین تأکید زیادی بر توسعه کارکنان دارد و به شکل فراوانی برنامه‌های آموزشی و راهنمایی برای کارکنان در پست‌های پایین شرکت است.

نکات مثبت:

- محیطی سریع که به مجریان برتر پاداش می‌دهد؛
- به کارمندان فرصت کافی برای توسعه مهارت‌های رهبری خود می‌دهد؛
- تعهد به کمک به کارکنان برای پیشرفت شغلی خود.

نکات منفی:

- رقابت شدید بین کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد یک محیط استرس‌زا شود؛
- همه دوست ندارند برای رهبر شدن تحت فشار قرار گیرند.

۶ فرهنگ مشتری‌مدار

به‌طور سنتی، شرکت‌ها ابتدا محصولات و خدماتی را ارائه و سپس با تلاش‌های بازاریابی خود سعی در ایجاد تقاضا برای آن‌ها داشتند.

باین حال، امروزه شرکت‌های بیشتری به سمت پایه‌گذاری عملیات و تحقیق و توسعه خود بر اساس تحقیقات بازار پیش می‌روند. این شامل انجام نظرسنجی برای یافتن شکاف‌های موجود در بازار از نظر نیاز مشتریان و سپس تلاش برای برآورده کردن این نیازها می‌باشد.

اولویت اول یک شرکت با فرهنگ مشتری‌مدار، به حداکثر رساندن رضایت مشتری از هر راه ممکن است.



”
اولویت اول یک
شرکت با فرهنگ
مشتری‌مدار، به
حداکثر رساندن
رضایت مشتری از
هر راه ممکن است.“

این امر تنها به محصولات پیشنهادی شرکت محدود نمی‌شود، بلکه نحوه تعامل کارکنان آن با مشتریان را نیز شامل می‌شود. یک مثال عالی در این مورد، زیراکس است که اهمیت روابط فرد با فرد را در ارتباط با توسعه رضایت مشتری درک کرده و با این ذهنیت توانستند سهم بازار ازدست‌رفته خود را در دهه ۸۰ به دست آورند.

یکی دیگر از مثال‌های عالی از شرکتی که با موفقیت، فرهنگ مشتری‌مداری را پذیرفته است، Trader Joe's است. این فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی یکی از بالاترین امتیازات رضایت مشتری را در ایالات متحده دارد؛ زیرا کارمندان آن تمام تلاش خود را برای جلب رضایت مشتریان انجام می‌دهند.

نکات مثبت:

- بر پایه وفاداری مشتری؛
- یک محل کار شادتر و تعاملی‌تر را ترویج می‌کند؛
- با تلاش برای بهبود همیشگی تجربه مشتری، نوآوری را تقویت می‌کند.

نکات منفی:

- می‌تواند تأثیرات مالی منفی داشته باشد، مانند: همیشه پذیرفتن مرجوعات مشتری؛
- برای شرکت‌های قیمت‌محور پایدار نیست.

فرهنگ نقش‌محور

فرهنگ مبتنی بر نقش، نوع دیگری از فرهنگ سازمانی است که سهم زیادی را برای سلسله‌مراتب قائل نمی‌شود.

در عوض، نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان در شرکت‌هایی که این فرهنگ را اتخاذ می‌کنند، بر اساس تخصص و مجموعه مهارت‌های هر کارمند است. فرهنگ مبتنی بر نقش به‌گونه‌ای طراحی شده است که کارکنان را در موقعیت‌هایی قرار دهد که به احتمال زیاد در انجام کار موفق و کارآمد باشند. این در تضاد مستقیم با ساختارهای سلسله‌مراتبی است، زیرا به‌عنوان مثال، یک کارمند می‌تواند به جای مدیر، یک پروژه حیاتی را هدایت کند. این تصمیم بر اساس شایستگی تخصص آن‌ها در موضوع موردنظر است.



نکات مثبت:

- کارمندان مسئولیت تصمیمات و کارهای محول شده به آنها را به عهده می‌گیرند؛
- کارکنان نقش و هدف مشخصی دارند؛
- صلاحیت بیشتر برابر است با دستمزد بالاتر.

نکات منفی:

- ممکن است یافتن کارمندانی با صلاحیت‌های بالا دشوار باشد.

فرهنگ وظیفه‌محور

برخلاف فرهنگ‌های مبتنی بر نقش، فرهنگ‌های وظیفه‌محور وظایف را بر اساس مجموعه مهارت‌ها به جای عنوان شغل یا تخصص تعیین می‌کنند. کارمندان مسئولیت‌های مختلفی را بر عهده دارند، فراتر از آنچه در ابتدا برای آن درخواست داده بودند.

برای موفقیت چنین شرکتی، کارمندان باید چندین مهارت داشته باشند و دانش بسیار خوبی از صنعت به صورت کلی نشان دهند. آنها باید مایل به انجام وظایف خارج از حرفه خود باشند. فرهنگ‌های وظیفه‌محور اغلب در کسب‌وکارهای کوچک یا شرکت‌های نوپا که کارمندان زیادی ندارند دیده می‌شود.

نکات مثبت:

- کارکنان ظرفیت انجام وظایف مختلف را دارند؛
- توجه چندانی به سلسله‌مراتب نمی‌شود، بنابراین بدون توجه به موقعیت، با کارکنان به طور یکسان رفتار می‌شود؛
- کارمندان بیش از یک موقعیت پرسنلی را انجام می‌دهند و نیاز به استخدام نیروی اضافی را از بین می‌برند (نکته مثبت برای کارفرما، نکته منفی برای کارمند).

نکات منفی:

- کارمندان ممکن است احساس کنند بیش از حد کار می‌کنند و از آنها سوءاستفاده می‌کنند؛
- ممکن است عملکرد در برخی زمینه‌ها، پایین باشد.



۹ فرهنگ هدف

این نوع فرهنگ سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی بیشتر از شرکت‌هایی که تمرکزشان را برای سود نهایی خود می‌گذارند، رواج دارد. این فرهنگ شامل ایجاد یک محیط کاری است که در آن کارکنان برای یک هدف مشترک که اغلب غیرمالی است، کار می‌کنند. این می‌تواند چیزی مانند حقوق بشر یا پایداری زیست‌محیطی باشد.

نکات مثبت:

- بر نفع اجتماعی تمرکز می‌کند؛
- کارمندان برای انگیزه‌ای بزرگ‌تر کار می‌کنند و به آن‌ها احساس هدفمندی می‌دهد؛
- کارکنان با اهدافی مانند پایداری و کمونالیسم در کنار هم جمع شده‌اند.

نکات منفی:

- کاهش سود به دلیل داشتن نفع اجتماعی.

” در فرهنگ هدف، کارکنان برای یک هدف مشترک که اغلب غیرمالی است کار می‌کنند که می‌تواند چیزی مانند حقوق بشر یا پایداری زیست‌محیطی باشد.“

8 Book



Knowledge Management and Organizational Learning 10

Malgorzata Zieba

Understanding Knowledge-Intensive Business Services

Identification, Systematization, and Characterization of Knowledge Flows



source:<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-75618-5#toc>

معرفی کتاب آشنایی با خدمات کسب و کار مبتنی بر دانش

Understanding Knowledge-Intensive Business Services
Malgorzata Zieba

این کتاب به درک بهتر از خدمات کسب و کار مبتنی بر دانش و مسائل مدیریت دانش کمک می‌کند. این کتاب یک نمای کلی جامع از ادبیات اختصاص داده شده به این موضوعات ارائه می‌دهد و مفهوم "جریان‌های دانش" را معرفی می‌کند، که حلقه مفقوده در نظریه‌های مدیریت دانش قبلی را تشکیل می‌دهد. این کتاب تجزیه و تحلیل مفصلی از جریان‌های دانش، با انواع روابط و عوامل مؤثر بر آن‌ها ارائه می‌دهد. این یک رویکرد جدید برای درک جنبه‌های دانش و مدیریت آن نه تنها در داخل سازمان، بلکه در خارج و در محیط آن ارائه می‌دهد.

سرفصل‌ها

- دانش و مدیریت دانش
- انتقال دانش و جریان دانش
- خدمات کسب و کار مبتنی دانش
- شرکت‌های KIBS و اهمیت آن‌ها برای اقتصاد و نوآوری
- جریان‌های دانش در شرکت‌های KIBS: چارچوب نظری و شرح مطالعه
- دانش و جریان‌های آن در پرتو تحقیقات تجربی
- بحث در مورد نتایج و نتیجه‌گیری تحقیق



9 Conference



تاریخ‌های مهم

آخرین مهلت ثبت نام و تکمیل اظهارنامه جایزه:

۲۰ تیرماه ۱۴۰۲

آخرین مهلت ارسال

مقالات:

۴ شهریور ماه ۱۴۰۲

برگزاری کنفرانس:

۱۹ مهرماه ۱۴۰۲

source:iranmanagement.net

ششمین کنفرانس و جایزه بین‌المللی مدیریت دانش بارویکرد سرمایه‌دانشی

جایزه بین‌المللی مدیریت دانشی KM۴D، هم‌زمان با برگزاری کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی از سال ۱۳۹۷ به صورت سالانه توسط انجمن مدیریت ایران برگزار می‌شود. کلیات مدل جایزه توسط انجمن مدیریت دانش کشورهای اتریش، هلند و سوئیس طراحی و تدوین شده و با توجه با فعالیت سازمان‌های ایرانی نسبت به بومی‌سازی آن نیز اقدام شده است.

محورهای اصلی کنفرانس

- مدیریت دانش و اقتصاد جامعه؛
- مدیریت دانش و توسعه صنعتی؛
- مدیریت دانش و ساختار توسعه پایدار؛
- مدیریت دانش و توانمندی سیاست‌گذاری؛
- مدیریت دانش و توان رقابتی بخش‌های اقتصادی؛
- مدیریت دانش و نهادهای علمی و دستگاه‌های اجرایی.

انجمن مدیریت ایران با همکاری شرکای دانشی و کارشناسان خبره جایزه KM۴D برخلاف سایر مدل‌های مدیریت دانشی که صرفاً توجه‌شان درون‌سازمانی است، دانش‌محور بودن را در سطح سازمانی، منطقه‌ای و جهانی بر اساس معیارهای تعیین شده، مورد ارزیابی قرار می‌دهند.



مساوران

توسعه آینده

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مشاوران توسعه آینده بوده و استفاده و انتشار آن صرفاً به اجازه کتبی از پدید آورنده مجاز می‌باشد.