

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

ابزارها و روش های ثبت و ذخیره دانش

2

چه مواردی را می توان به عنوان دانش ثبت و ذخیره کرد؟

4

تجربیات عملی از پیاده سازی یک روش یا شیوه جدید و نتایج حاصل از آن

بیان موفقیت های سازمان به همراه تصمیم ها، نگرش ها و جزئیات دستیابی به
این موفقیت

بیان شکست ها و درسی که از آن ها آموخته ایم

مستندسازی تصمیمات مهم مدیران و دانش و تجربه ای که باعث این
تصمیمات شده است.

چه مواردی را می توان به عنوان دانش ثبت و ذخیره کرد؟

5

مستندسازی حوادث و اتفاقات، شامل جزئیات و علل ریشه ای بروز حادثه و توصیه هائی برای جلوگیری از بروز مجدد آن و درس های آموخته از هر حادثه.

مستند سازی روایتها و داستان های سازمانی که در خصوص وقایع و تجربیات گذشته معمولاً در ساعات صرف صبحانه، ناهار و هنگام نوشیدن چای و به دلایل مختلف توسط کارکنان در خصوص مسائل، مشکلات و راه حل ها و موفقیت بیان می شوند.

چه مواردی را می توان به عنوان دانش ثبت و ذخیره کرد؟

6

مورد نویسی، مثلاً پی بردن به یک نوع خرابی خاص به ویژه در کارهای بازرسی فنی و تعمیرات ثبت و نگارش تلاش ها و تصمیمات و مراحل بر طرف نمودن موفقیت آمیز آن عیب یا خرابی، توصیه هائی برای جلوگیری و بروز مجدد آن عیب و درس های آموخته از آن

شرکت در یک سخنرانی مهم یا دعوت از مدیران با تجربه و بازنشسته برای سخنرانی و مستندسازی مهمترین بخش های سخنرانی

مستند سازی و ارائه مهمترین مطالب آموخته شده در یک ماموریت آموزشی در خارج از سازمان.

چه مواردی را می توان به عنوان دانش ثبت و ذخیره کرد؟

7

انجام تحقیق و پژوهش های کاربردی در حوزه های مربوط به سازمان و مستندسازی نتایج و دانش حاصل از پژوهش کاربردی

مستندسازی درس های آموخته از پروژه ها

انجام بازدید از سازمان های موفق در زمینه های مختلف و انجام الگو برداری از بهترین تجربیات و روش ها و مستند سازی و ثبت آن ها

برگزاری جلسات هم اندیشی در مورد یک مشکل سازمانی و مستندسازی مهمترین یافته ها



اصول دانش نویسی موثر

اصول دانش نویسی موثر

مستندسازی را از هر کجا که می توانید شروع کنید.

- بهتر است پیش از دست بردن به قلم، چارچوب کلی و محدوده زمانی و مکانی تجربه مورد نظر را در ذهن مرور کنید.
- از همان جایی که اولین بار به ذهنتان می رسد شروع کنید.
- تجربه را با هر لحن و بیانی که بنویسیم نیازمند بازنگری و بازخوانی است.

به همراه متن از تصویر نیز استفاده کنید

- تا آنجا که ممکن است وقتی در مورد یک حادثه، یک تجهیز و یا یک خرابی می نویسید عکس های مربوطه را نیز استفاده نمایید.

از کلی گویی بپرهیزید و جزئیات لازم را بنویسید.

- افکار، مفروضات، تحلیل های ذهنی خویش از مسائل، تصمیمات و اقدامات انجام شده را به دقت بیان نمایید.
- بازگوئی و مستندسازی تجربیات، تنها بیان تصمیمات و اقدامات انجام شده نیست، بلکه ذکر دقیق همه فرآیندهای ذهنی و رفتاری پیش از تصمیم گیری نیز هست.
- لزوم نگاهی جامع به فرآیند متشکل از دوره قبل از تصمیم گیری، دوره حین تصمیم گیری و دوره بعد از تصمیم گیری

سازمان شروع کرد به اعتمادسازی و نتیجه آن را هم دید. مردم اوراق عرضه شده را خریداری کردند و به این ترتیب منابع مالی فراهم شد.

- به نظر شما این جملات مانند آن نیست که یک نفر به شما بگوید. برای قرض کردن از دیگران ابتداء باید اعتماد سازی کرد؟
- در حالیکه اگر صاحب تجربه فوق توضیح می داد که چگونه و با چه طبقاتی از مردم ارتباط برقرار کرده و به چه شیوه هائی اعتماد آنان را جلب نموده است، خواننده در یک مصداق عینی و واقعی پی می برد که راهکارهای یک سازمان دولتی برای برقراری ارتباط با مردم چیست.
- این راهکارها چه دشواری های و چه هزینه هایی را به دنبال دارد و چگونه می توان این مشکلات را به حداقل رساند.

ما مشکل آسفالت را با مشارکت مردم و بخش خصوصی حل کردیم.

- درست این است که "وقتی در سوابق شهرداری بررسی کردیم. دیدیم قبلاً پول آسفالت را با بهای متری پانصد تومان از مردم گرفته بودند و خرج کرده بودند و وقتی ما خواستیم کار کنیم قیمت آن به متری پنج هزار تومان رسیده بود (یعنی ده برابر شده بود).
- مردم به شدت اصرار داشتند که خیابانشان آسفالت شود. ما نشستیم بینیم چطوری می شود این مشکل را حل کرد.
- در همین زمان آقای دکتری از یک شرکت آسفالت آمد و گفت ما یک کارخانه آسفالت و بهترین آسفالت و آزمایشگاه داریم اما به دلیل این که کاری به ما نمی دهند می خواهیم کسب و کارمان را جمع کنیم و از اینجا برویم من گفتم ما برای شما کار داریم. فقط پول نداریم البته در کنارش یک سری امتیاز داریم که می توانیم به شما بدهیم.
- ایشان گفتند نمی توانم همه پول آسفالت را نگیرم ولی می توانم بخشی از آن را نگیرم. خوب ما پنجاه پنجاه توافق کردیم و یک دستورالعمل نوشتیم که هر کس می خواهد معاشرش آسفالت شود کافی است پنجاه درصد از هزینه ها را بدهد ما کارش را انجام می دهیم."

اصول دانش نویسی موثر

نام افراد موثر را بنویسید.

- در صورتیکه فردی نقش موثری در دستیابی به یک موفقیت یا در خلق یک دانش داشته است سعی کنید نام او را در مستندسازی دانش خود بیاورید.
- بالعکس در صورت بیان یک شکست نامی از افراد مقصر نبرید فقط درس آموخته ها مهم است.

پیچیده ننویسید.

- هر چه متن و نوشته ما ساده تر و به دور از هر گونه پیچیده نویسی باشد علاقه مندی در خوانندگان دانش را افزایش داده و موجبات استفاده از دانش های نوشته شده (که هدف اصلی مدیریت دانش است) را فراهم می آورد.



فرایند مستندسازی

گام اول: توصیف موضوع / بیان مساله

تشریح کنید مشکل یا مسئله ای که در سازمان با آن مواجهه بوده اید چیست؟

عوامل و شرایطی که موجب به وجود آمدن و بروز مشکل شده کدام است؟

آیا اطلاعات کافی جمع آوری شده است؟

آیا ابعاد مختلف آن بررسی شده است؟

گسترده‌گی موضوع تا چه حد است؟

اگر اقدامی برای حل مشکل نشود، چه پیامدهایی خواهد داشت؟

ضرورت و اهمیت آن چیست؟

تشریح کنید موقعیت زمانی و مکانی مشکلی که با آن مواجهه بوده اید چه بوده است و نقطه شروع آن از کجاست؟

گام دوم: راه‌حلهای ارائه شده برای حل مسئله

16

بیان کنید چه اقداماتی برای حل مسئله شده است؟

راه‌حلهای ارائه شده کدام است؟

(در این جا لازم است، شیوه‌های ارائه راه حل را که فردی یا گروهی است، توصیف نمایید.)

از مشاوره چه افرادی استفاده نموده اید؟

آیا به قدر کافی به جست و جوی راه حل‌های متفاوت فکر کرده اید؟

گام سوم: روشهای انتخاب راه حل: شیوه تصمیم گیری تان چگونه بوده است؟

17

در این بخش توصیف کنید کدام راه حل را برگزیده اید؟

چرا این راه حل مناسبترین بوده است؟

چگونگی و فرآیند اتخاذ این تصمیم را توصیف کنید.

آیا راه حل انتخابی نوآورانه است؟ چرا؟

آیا نتایج و پیامدهای هر یک از راه حل های ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته است؟

گام چهارم: توصیف اقدامات انجام شده پس از تصمیم گیری

18

اقدامات انجام شده شما پس از تصمیم گیری چه بوده است؟

تقدم و تاخر اقدامات به لحاظ زمان بندی چگونه است؟

چه کسانی در این اقدامات سهیم بوده اند؟

آیا فهرستی از اقدامات انجام شده آماده شده است؟

گام پنجم: نتایج به دست آمده از انجام اقدامات

19

تغییرات مشاهده شده توسط شما در راستای حل مساله چیست؟

آثار مثبت و منفی اقدامات کدام است؟

چه نتایجی از اقدامات انجام شده به دست آمده است؟

آیا مشکل حل شده است؟

این تجربه را تا چه حد می توان در شرایط مشابه به کار برد؟

چه پیشنهاداتی برای به کار گیرنده این تجربه دارید؟



تالارهای گفتگو

تالارهای گفتمان تخصصی مدیریت دانش، فضائی مناسب را جهت طرح سئوالات تخصصی، کاری، فنی و تجربی و پاسخگوئی به سئوالات دیگر همکاران و دانشگران فراهم می نماید.

دانشکاران به تعامل و پرسش و پاسخ در خصوص مسائل کاری خود می پردازند.

دیگر دانشکاران نیز می توانند با جستجو و مشاهده تالارهای گفتمان نکات ارزنده ای را بیاموزند.



ویکی

واژه ویکی در زبان هاوایی به معنی سریع می باشد.

وارد کانینگهام اولین ویکی را در سال ۱۹۹۵ هنگامی که در جستجوی راهی سریع برای انتشار گروهی اطلاعات در وب بود خلق کرد.

ویکی ها وب سایتهای تعاملی هستند که کاربران می توانند در آنها مشارکت کنند.

در ویکی هر کاربر می تواند صفحات جدیدی را افزوده و یا محتوای یک صفحه را تغییر دهد. همچنین می تواند اطلاعات موجود را حذف کند.



تاریخچه نویسی

تاریخچه نویسی

یک تاریخچه آموزنده متنی است در مورد گذشته نزدیک سازمان که تجارب و یافته های شرکت کنندگان (افرادی که در یک رویداد شرکت داشته اند) و کسانی که تحت تاثیر رویداد قرار گرفته اند (خریداران و دیگر سازمانها و...) را بیان می کند.

تاریخ در مورد اینکه آنها چگونه فکر می کردند، چه پیش فرض هایی داشتند، چگونه به تصمیماتشان دست یافتند، دیگران در مورد آنها چگونه فکر می کردند و چگونه به اینجا رسیدند سخن می گوید.