

بسمه تعالی

دوره آموزشی

پیاده سازی و بکارگیری نظام‌های

مدیریت دانش

شرکت خدمات مهندسی عصر اندیشه

۱۳۸۵

فهرست مندرجات

۲ مقدمه
۲ چه سازمانهایی به این دوره نیاز دارند؟
۳ شیوه تدریس
۳ محتوای دوره
۶ ایجاد و پشتیبانی باشگاه های دانائی
۱۵ ایجاد فرهنگ اشتراک دانش
۲۱ بررسی نمونه های موفق در پیاده سازی و بکارگیری نظام های مدیریت دانش
۲۴ تعیین راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش سازمانی
۲۶ یکپارچه کردن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
۲۹ بکارگیری مدیریت دانش در جهت ایجاد نوآوری
۳۳ اشتراک مساعی مجازی: توانمند سازی تیم های پروژه و گروه ها

کتاب ها، مقاله ها، سمینار ها و کنفرانس های بیشماری در حوزه مدیریت دانش در سطح بین المللی به رشته تحریر درآمده است. به همین نسبت در مقیاس بسیار کوچکتر وضعیت مشابهی نیز در کشور وجود دارد. اما گستردگی ماهیت دانش، نو نهال بودن علم مدیریت دانش و عدم وجود استانداردهای لازم موجب شده تا هیچ کدام از انتشارات موجود، راهنمایی در جهت چگونگی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها ارائه ندهند. به عبارت دیگر هیچ کدام از این انتشارات نقشه راه^۱ مشخصی را با جزئیات کافی، در اختیار قرار نمی دهند. به همین منظور شرکت عصراندیشه به انجام مطالعه و پژوهش های فراوانی پرداخته است که ما حاصل آن، ایجاد مدل های تلفیقی در جهت پیاده سازی و بکارگیری نظام های مدیریت دانش در کشور است.

هدف دوره آموزشی عصر اندیشه، ارائه نقشه راه و ایجاد فضا و چارچوبی^۲ مشخص برای راهبران نظام های مدیریت دانش می باشد به نحوی که بتوانند در مسیری صحیح اقدام به

^۱.Road Map

^۲.Framework

پیاده سازی و بکارگیری نظام های مدیریت دانش در سازمان خود
بنمایند.

چه سازمانهایی به این دوره نیاز دارند؟

سازمان های که قصد دارند نظام مدیریت دانش را در
سازمان خود پیاده سازی کنند و نیاز به راهنمایی عملی و نقشه راه
جهت پیشبرد پروژه نظام مدیریت دانش خود دارند می تواند از این
دوره بهره مند شوند.

نحوه تدریس

دوره به صورت دو طرفه و تعاملی برگزار می گردد این
بدان معنی می باشد که به دانش پژوهان تمرین های در انتهای
هر کلاس داده می شود تا به حل آنها بپردازند. هر کدام از این
تمرین ها خود داده هایی را برای شروع جلسه بعد در اختیار قرار
می دهند. بنابراین مطمئن خواهیم بود که دوره به صورتی مطلوب
اجرا شده است.

محتوای دوره

ماهیت دانش و کاربری متنوع آن در صنایع مختلف، بکارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش را از سایر پروژه ها متمایز می سازد. این بدان معنی است که هر سازمانی با توجه به ویژگی های خاص خود و صنعت ای که در آن قرار دارد، از رویکرد و مدل ویژه ای استفاده کرده است. ۷۵ سازمانی که توسط عصراندیشه بررسی شده اند دال بر این مدعا هستند. با توجه به این ویژگی، رویکرد آموزشی حاضر در وهله نخست مبتنی بر فاز ها بکارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش پایه ریزی گردیده است به همین منظور راهبرد دانش و مدیریت دانش، انواع مدل های مختلف نظام های مدیریت دانش، برنامه ریزی، شروع و پشتیبانی این نظام ها، تعیین ساختارها و نقش های پشتیبان، نقش و چگونگی به کار گرفتن فنآوری اطلاعات، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و ارزیابی تاثیر سازمانی مدیریت دانش در دوره آموزشی حاضر مورد توجه قرار می گیرد.

بررسی نزدیک به ۵۰ سازمان مختلف، به همراه الگوبرداری های^۱ انجام شده دریچه ای را در جلو دیدگامان

^۱. Benchmarking

می‌گشاید که از آن طریق فهم و منطبق سازی الگوهای موجود با نظام سازمانی مورد آموزش را میسر می‌سازد. در نهایت سرفصل‌های مهم دیگری نیز همچون یکپارچه سازی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، بکارگیری مدیریت دانش در جهت ایجاد نوآوری و اشتراک مساعی مجازی مورد توجه قرار گرفته است که خود مکمل دوره جهت پیاده سازی هر چه بهتر نظام های مدیریت دانش در سازمان شما خواهند بود.

مجموع کل ساعت های دوره ۸۲ ساعت است.

ایجاد و پشتیبانی باشگاه های دانائی

باشگاه دانائی به مکانی اطلاق می شود که گروهی از مردم تحت عنوان گروه های هم کارکرد^۱ با توجه به دانش و علائق مشترک و با هدف افزایش دانش، تخصص و فهمشان به تعامل و تبادل دانائی با یکدیگر می پردازند. امروزه باشگاه های دانائی به یکی از مهمترین اجزاء سازمان های دانائی محور تبدیل شده اند. این باشگاه ها به عنوان ساختار مکملی محسوب می گردند که به اشتراک، یادگیری و تغییر دانش سازمانی کمک می کنند. باشگاه های دانائی از اهمیت فوق العاده ای در خلق، گردآوری و اشتراک دانش در لوای نظام های مدیریت دانش برخوردار هستند. در همین راستا شرکت عصر اندیشه به منظور ارائه یک مدل شایسته، به بررسی کامل دوازده نمونه موفق بین المللی در جهت فهم ماهیت، کارکرد و چگونگی ایجاد و پشتیبانی از باشگاه های دانائی پرداخته است. ۷۴٪ این سازمان ها اعلام کرده اند که واحدهای عملیاتی^۲ با تکیه بر دانش باشگاه ها، وظایف خود را انجام می دهند و ۶۶٪ آنها اعلام کرده اند که باشگاه ها

^۱. Community of Practice

^۲. Operating Units

استاندارهائی را فراهم آورده اند که واحد های عملیاتی برای ادامه فعالیت های خود به آنها نیاز دارند. این سازمان ها در قسمت زیر قابل مشاهده می باشند.

• AT&T*
• Andersen Consulting*
• BP Amoco*
• British Telecom*
• Cap Gemini Ernst & Young
• DaimlerChrysler Corporation
• Ford Motor Company
• IBM/Lotus*
• Schlumberger
• Siemens AG*
• The World Bank Group
• Xerox Corporation
* فقط در داده های کمی مورد استفاده قرار گرفته اند.

اقتصاد امروز اقتصادی دانائی محور است و در همین راستا اهمیت مدیریت دانش موجب شده تا باشگاه های دانائی به عنوان یک عضو قدیمی با شکلی جدید مورد توجه قرار گیرند. امروزه دانش کلید موفقیت محسوب شده و سازمان ها ناگزیر از فهم دقیق قلمروهای دانش مورد نیازشان هستند. باشگاه های

دانائی ارزش های افزوده فراوانی را برای سازمان ها به همراه می آورند. این ارزش ها می توانند کوتاه مدت، بلند مدت، ملموس و غیر ملموس باشند. در جدول زیر نمونه ای از این ارزش ها آورده شده است.

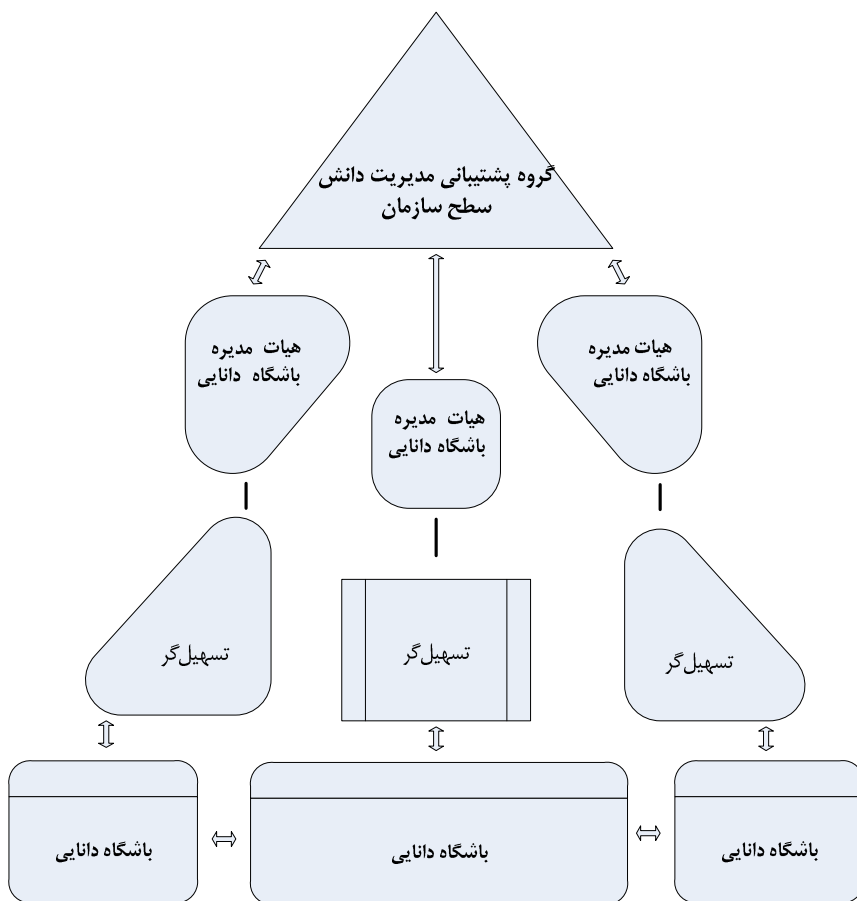
ارزش بلند مدت	ارزش کوتاه مدت	مزایای سازمانی
<p>توسعه توانائی های سازمانی توانائی به انجام رساندن یک برنامه راهبردی دادن اختیار و قدرت به کارکنان تقویت حافظه سازمانی توانائی توسعه پروژه های دانائی محور محلّی برای استاندارد سازی مشارکت های دانائی محورانه توانایی گسترش گزینه های راهبردی جدید قابلیت پیش بینی در حوزه توسعه فناوری قابلیت دسترسی به موقعیت های خاص در بازار توسعه دانش حرفه ای</p>	<p>بهبود خروجی های سازمانی بستری برای حل مسائل پاسخ سریع به پرسش ها کاهش هزینه و زمان افزایش کیفیت تصمیمات آگاهی از دیده های متنوع تر در حل مسئله همه‌پندگی، استانداردسازی و اشتراک مساعی بیشتر در واحدهای کاری منبعی برای بکارگیری راهبردها یک منبع قوی تضمین کیفیت قابلیت انجام ریسک با پشتوانه باشگاه دانائی بهبود دانش و تجربه کاری</p>	
<p>تشکیل انجمن ها برای گسترش مهارت ها و تخصص ها شبکه هائی برای توسعه قلمروهای دانش حس قوی داشتن دانش با اهمیت</p>	<p>یاری در انجام وظایف دسترسی به دانش تخصصی توانائی بهتر برای انطباق با گروه کاری اعتماد به راه حل های سایرین برای حل مسائل احساس رضایت از همکاری با همکاران اشتراک مساعی بهتر و معنادارتر</p>	مزایای فردی

با توجه به اهمیت فوق العاده باشگاه های دانائی در خلق، گردآوری و اشتراک دانش در لوای نظام های مدیریت دانش، هدف سرفصل حاضر آشنائی با نحوه پیاده سازی و بکارگیری این باشگاه ها در سازمان ها است. سرفصل بر محورهای زیر متمرکز می گردد:

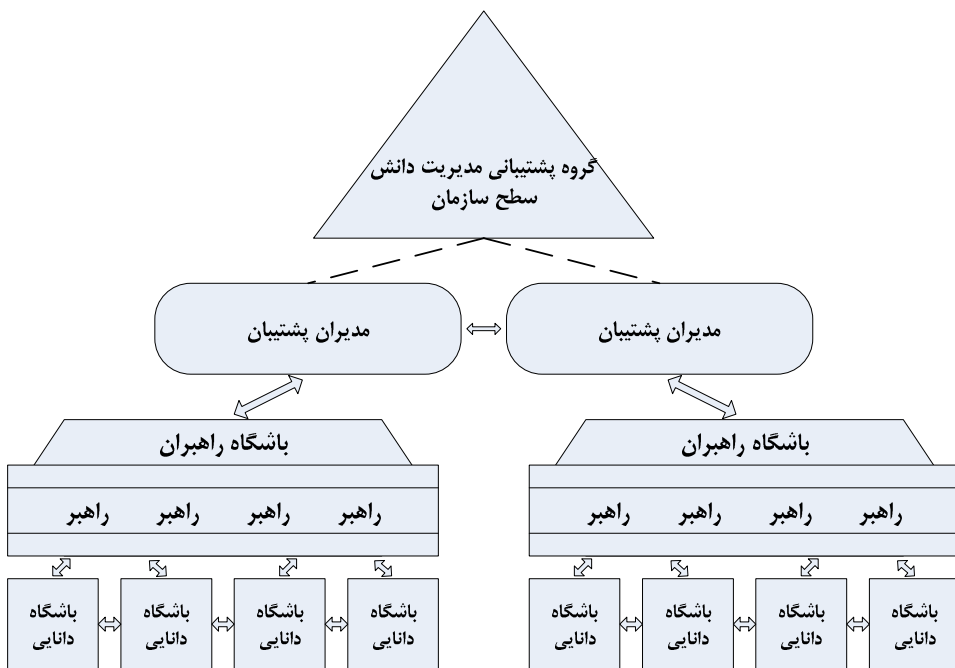
- چگونگی سازگار کردن باشگاه های دانائی با راهبرد مدیریت دانش
- انواع باشگاه های دانائی و ویژگی های هر یک از آنها
- روش های موفق جهت برنامه ریزی، شروع و پشتیبانی از این باشگاه ها
- ساختارهای پشتیبان و نقش های مورد نیاز برای انواع مختلف باشگاه ها
- فعال ساختن باشگاه ها و به خدمت گماردن فنآوری اطلاعات

- چگونگی ارزیابی سلامتی و تاثیر سازمانی این باشگاه ها

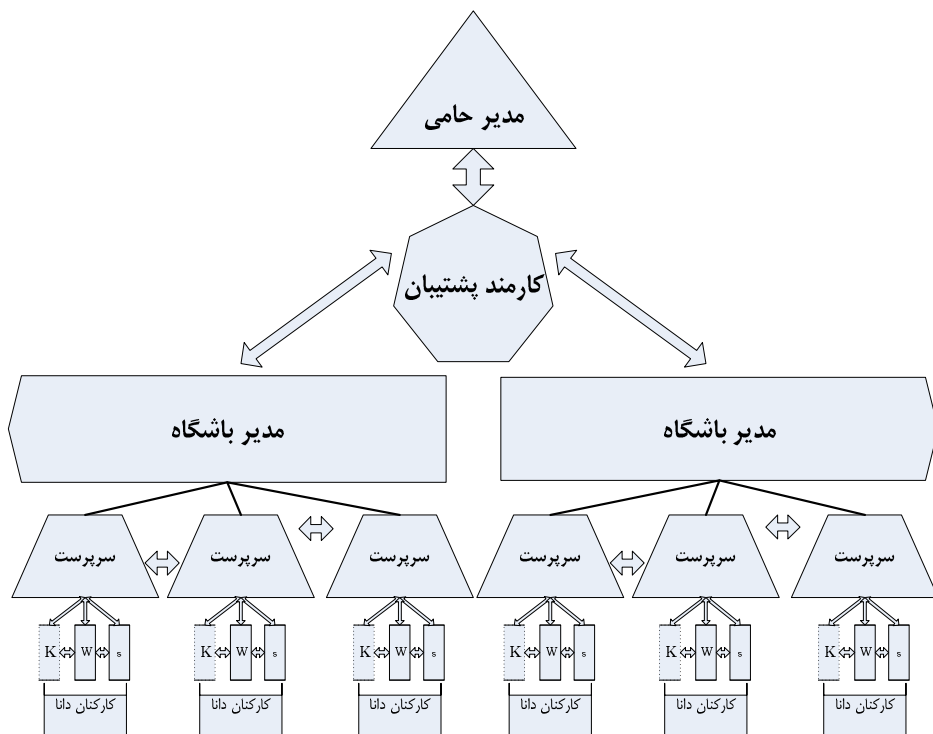
مدت: ۲۰ ساعت



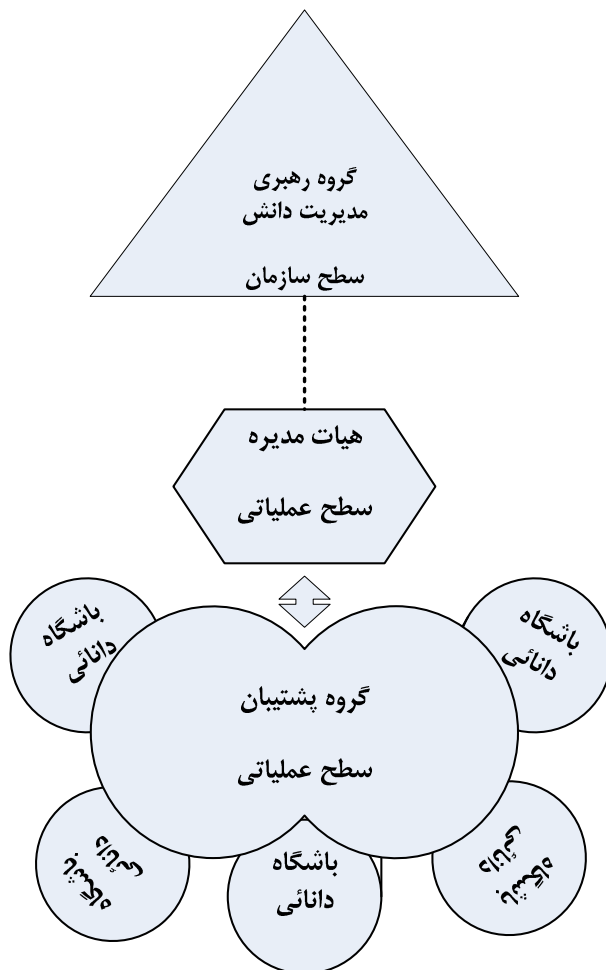
باشگاه دانایی، مدل هیات مدیره‌ائی در World Bank



باشگاه دانایی، مدل راهبران در DaimlerChrysler



باشگاه دانائی، مدل کارمند پشتیبان در Ford



باشگاه دانائی، مدل پشتیبانی سطوح عملیاتی در Xerox

ایجاد فرهنگ اشتراک دانش

امروزه دانش مهمترین محصول اکثر سازمان ها محسوب می گردد. بنابراین دانش در زمره مهمترین دارائی کارکنان است که از ذهن کارکنان سرچشمه می گیرد. هم اکنون سازمان ها در جستجوی راه های نظامندی هستند که تخصص ها، مهارت ها، تجارب فردی را تعیین و به دانش سازمانی تبدیل کنند. در جائیکه فنآوری اطلاعات از نقش توانمند سازی در فرایند اشتراک دانش برخوردار است، باید اذعان داشت که فنآوری اطلاعات به تنهایی کافی نیست. بنابراین بهره گیری از فناوری به خودی خود، تضمینی برای اشتراک و استفاده از دانش یکدیگر نمی باشد. در مقابل بدیهی است که موفقیت کامل یک نظام مدیریت دانش به توانائی سازمان در ایجاد انگیزه لازم در کارکنان به منظور اشتراک دانش وابسته است.

بهره گیری از قدرت دانش تنها هنگامی امکان پذیر است که کارکنان در فضای آکنده از اعتماد با تکیه بر ایده ها و اشتراک بینش ها به ارزش آفرینی بپردازند. این فضا بر شانه های فرهنگ سازمانی شکل می گیرد. فرهنگ یک سازمان به محیطی

اطلاق می گردد که رفتار، تصمیم گیری، مشی سازمانی به بازار، مشتری و تهیه کنندگان را تحت تاثیر قرار می دهد. که این خود ترکیبی از تاریخچه مشترک، انتظارات، قواعد غیر مکتوب، عادات و رسوم اجتماعی است که رفتار کل سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. فرهنگ بر باورها و عقاید دلالت می کند و علیرغم اینکه غیر مکتوب است، همیشه جای پای آن در تصورات، اعمال و تعاملات نمایان می باشد. این عقاید روزانه از طریق زبان و اعمال منتقل می گردد.

با این توصیف عصر اندیشه به مطالعه و بررسی در این حوزه اقدام نموده، تا امروز قادر به فهم چگونگی موفقیت، موفق ترین سازمان ها در اجرای نظام های مدیریت دانش و ایجاد محیطی مطلوب در جهت تسهیل و گسترش اشتراک دانش باشیم. شناخت راهبردهای موثر، مورد استفاده این نمونه های بسیار موفق، برای هدایت کارکنان، به ما کمک می کند تا هم جایگاه کارکنان را در حرکت های آغازین پروژه درک کنیم و هم به جایگاه فرهنگ در پروژه های مدیریت دانش پی ببریم، همچنین در خواهیم یافت که چگونه از دام، تکیه بیش از اندازه بر فنآوری

اطلاعات پرهیز کنیم. مطالعات عصر اندیشه نقشه راهی^۱ را در اختیار ما قرار می دهد تا بدانیم چه کارهایی را انجام دهیم تا:

- اشتراک دانش را با راهبرد سازمانی هماهنگ سازیم.
- فرهنگی ایجاد کنیم تا از اشتراک دانش پشتیبانی کند.
- چگونه کارکنان را از ارزش خلق، اشتراک و استفاده از دانش یکدیگر مطلع سازیم.
- چگونه به گسترش و نگهداری از شبکه های انسانی^۲ پردازیم که این شبکه ها خود دانش جاری را به اشتراک گذاشته و دانش جدید را خلق می کند.
- به اشتراک دانش صرفنظر از مجاورت مکانی و زمانی از طریق اشتراک مساعی مجازی^۳ پردازیم.

^۱.Road Map

^۲.Human Networks

^۳.Virtual Collaboration

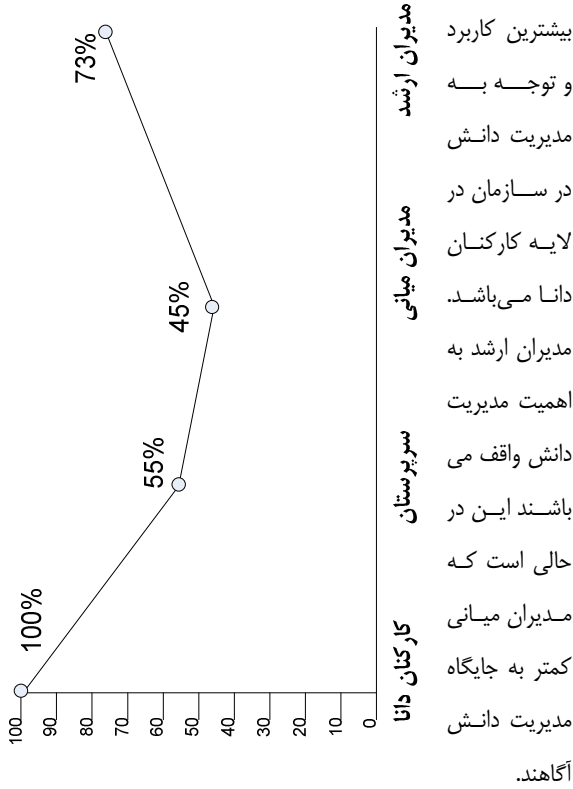
- و در نهایت بُعد اجتماعی فناوری اطلاعات را درک نماییم.

هدف سرفصل حاضر بررسی عوامل مهم و موثر در تغییر شکل رفتار سازمانی، در راستای اشتراک دانش می باشد. سرفصل حاضر می آموزد که چگونه کارکنان را به اشتراک دانش علاقمند کنیم، چگونه ایجاد انگیزه کنیم، چگونه نیروی محرک لازم جهت اشتراک دانش را ایجاد کنیم و چگونه فضای اعتماد به ایده های سایرین را خلق کنیم. همچنین در این سرفصل می آموزید که تاثیرات منفی عدم سرمایه گذاری بروی فرهنگ، جهت اشتراک دانش کدام است. علاوه بر چارچوب نظری مطالعه و ایجاد شده، ۳۲ سازمان به منظور تدوین این سرفصل مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند، همچنین به صورت مفصل سازمان های زیر و رویکرد آنها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

• Apple Computers, Inc. *
• American Management Systems
• Ford Motor Company
• Lotus Development Corporation
• Monsanto Company*
• National Semiconductor Corporation
• PricewaterhouseCoopers LLP
* فقط در داده های کمی مورد استفاده قرار گرفته اند

پیاده سازی موفقیت آمیز نظام های مدیریت دانش نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی در حوزه اشتراک دانش است بنابراین تمامی سازمان هائی که خواهان پیاده سازی موفق این نظام ها هستند باید از این سرفصل بهره مند گردند.

مدت: ۲۰ ساعت



بررسی نمونه های موفق در پیاده سازی و بکارگیری

نظام های مدیریت دانش

بررسی نمونه های موفق در نظام های مدیریت دانش از اهمیت فراوانی برخوردار است. در تمامی پروژه های موفق بررسی تجربیات موفق و همچنین مشابه صورت گرفته است. بررسی این نمونه ها از زوایای مختلف و مرتبط ما را در درک نظام های مدیریت دانش رهنمون می سازد. با توجه به گستردگی مفهوم دانش و دامنه وسیع نظام های مدیریت دانش، داشتن یک دید کامل با توجه به نمونه های مختلف یک امر ضروری و اساسی محسوب می گردد. بررسی نمونه های موفق امکان بررسی جنبه های مختلفی را فراهم می آورد از جمله می توانیم به ساختار، فرهنگ، سرمایه گذاری، جایگاه پشتیبانی مدیران سطوح بالا، فنآوری، اینترنت و اینترنت، ارزیابی، ساختار پاداش و مسائلی از این دست را، به راحتی درک نماییم. نمونه های مورد توجه در این سرفصل در ادامه قابل مشاهده می باشند.

• Arthur Andersen
• Chevron
• Dow Chemical
• Hughes Space and Communications
• Kaiser Permanente
• National Security Agency
• Price Waterhouse
• Sequent Computers
• Skandia
• Texas Instrument
• USAA
• Xerox
• British Petroleum
• Siemens

مدت: ۱۲ ساعت

بکارگیری فناوری در راستای مدیریت دانش - نتایج بررسی ۳۳ سازمان	
E-Mail	۹۷%
Internet	۸۵%
Project Management Systems	۸۲%
Groupware	۷۹%
Videoconferencing	۷۹%
Database for Institutional Knowledge	۷۰%
Intranet	۶۱%
Knowledge – Based Systems	۵۵%
Customer Management Systems	۵۲%
Skill Inventory Systems	۴۸%
Yellow Pages for Knowledge	۳۶%

تعیین راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش سازمانی

در نخستین گام های پروژه های مدیریت دانش، انطباق و سازگاری مدیریت دانش با راهبردهای سازمانی، مجموعه فعالیت های جاری و آینده و شاخص هائی که به منظور ارزیابی موفقیت سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، یکی از عوامل بسیار مهم در شکست یا موفقیت پروژه های مدیریت دانش محسوب می گردد.

توسعه راهبرد دانش به ایجاد یک چهار چوب پرداخته و مسیر حرکت را هدفمند می سازد. جلب حمایت مدیران سطوح بالا و همچنین کارکنان نیازمند نمایش و فهم مزایای پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان است. یکی از مزایای توسعه راهبرد دانش همین است. راهبرد دانش با شفاف سازی اهداف و انتظارات، نتایج مدیریت دانش را قابل حصول، اندازه گیری و میزان بهبود در سازمان را قابل سنجش خواهد کرد. راهبرد دانش به عنوان

عنصری پویا و زنده حکم لایه محافظی را دارد که مسیر هدایت پروژه را روشن می نماید.

از سوی دیگر سازمان ها باید راهبرد مدیریت دانش خود را نیز انتخاب کنند. ماهیت سازمان، نوع محصولات، نوع خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از جمله عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب می باشند. سازمان باید در انتخاب مناسب و ترکیب مناسب این راهبردها دقت نمایند.

در سرفصل حاضر علاوه بر ارائه راهکارهای لازم جهت تدوین راهبرد دانش و انتخاب راهبرد مدیریت دانش سازمان های زیر نیز مورد بررسی قرار می گیرند.

• Arthur Andersen
• Broderbund software
• Ernst & Young
• Manpower International
• Symantec Corporation
• Texas Instruments

مدت: ۶ ساعت

یکپارچه کردن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

برای سالها سازمان‌ها، هم در حوزه مدیریت دانش و هم یادگیری سازمانی هزینه می کرده اند، در صورتیکه هدف هر دو، یاری کارکنان به منظور بهره گیری از منابع دانش بوده است. متأسفانه نتیجه این تمرکز دوگانه، منابع دانش تکراری و صرف هزینه و زمان در هر دو حوزه بود. در چنین وضعیتی کارکنان نمی‌دانستند بهترین دانش در کجا قرار دارد؟ از کدام سیستم باید استفاده کنند؟ در زمان وقوع مسئله کاری، کارکنان به پاسخ مبتنی بر دانش و تخصص نیاز دارند، در کجا جواب وجود دارد: در باشگاه‌های دانائی، نظام های مدیریت یادگیری، نظام های جستجوی متخصصان، گنجینه های بهترین تجربیات، دوره‌های آموزشی، یادگیری پیوسته یا پیشکسوت.

در این میان برخی از سازمان ها، برنامه هائی را برای یکی کردن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دنبال کردند و به نتایج خوبی رسیدند. این سازمان ها محیط هائی غنی شده از دانش را در سطح سازمان به وجود آوردند. بسیاری از سازمان ها خواهان بکارگیری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با فرایندهای

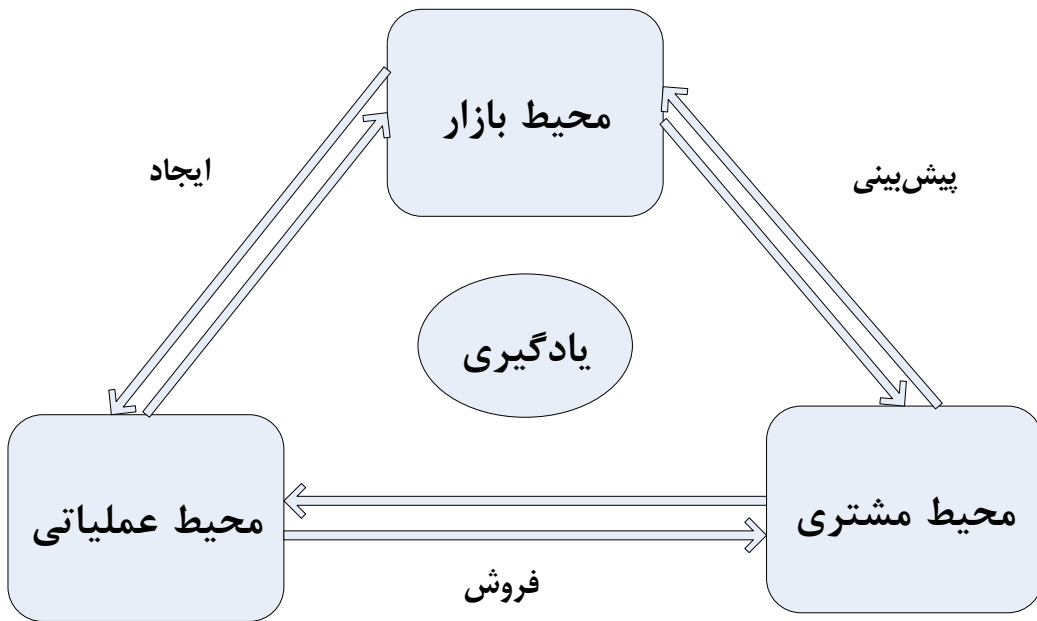
موثر و نتایج سازمانی شایسته هستند اما به دلیل عدم هماهنگی برنامه های مختلف با یکدیگر به منظور یکپارچه سازی ابزارها و تخصص ها در یک محل، نتایج مورد نظر حاصل نمی شود .

در سرفصل حاضر هفت نمونه موفق در توسعه و یکپارچه کردن محیط یادگیری و دانش، مورد بررسی قرار می گیرند. با بینش حاصل از این بررسی به همراه تجربیات غنی شرکت عصراندیشه، سرفصل حاضر به ارائه پیشنهادات، مدلها و ابزارهایی برای سازمان ها می پردازد که در ورای آن سازمان ها قادر خواهند بود به یکپارچه سازی فعالیت های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی خود بپردازند. سازمان های مورد بررسی در ادامه قابل مشاهده هستند.

• Accenture Ltd.
• Aerotek, Inc.
• Defense Acquisition University
• IBM Corp.
• Turner Construction Co.

مدت: ۸ ساعت

مدل یکپارچه دانش



← علامت پیکان نشان دهنده جریان دانش است

بکارگیری مدیریت دانش در جهت ایجاد نوآوری

در این سرفصل می آموزیم که سازمان های نوآور چگونه دانش خود را مدیریت می کنند و چگونه مدیریت دانش را در جهت ایجاد نوآوری به خدمت می گیرند. نوآوری مقوله ای با اهمیت برای تمامی سازمان ها و تمامی بخش های آنها است، خواه این سازمان ها دولتی یا غیر دولتی باشند. اقتصاد امروز بر پایه کارکنان دانا پایه گذاری شده است، در چنین اقتصادی استفاده بهینه از دانش می تواند به سرعت خلق نوآوری، کاهش مخاطره^۱ آن و نوآوری های بهتر منجر گردد.

دانش در سازمان هائی مورد بررسی، هم به عنوان ماده خام و هم به عنوان محصول فعالیت ها محسوب می گردد. آیا این سازمان ها به صورت آگاهانه و در راستای تحقق نوآوری سازمانی به پیاده سازی مدیریت دانش اقدام کرده اند؟ آیا این سازمان ها از دانش به نحو موثرتری استفاده کرده اند؟ آیا دیدگاه آنها به نظام های مدیریت دانش با دیدگاه سایر سازمان ها متفاوت است؟ و آیا رویکرد آنها به مدیریت دانش علت نوآور بودن آنها است؟ پاسخ

^۱.Risk

به این سؤال با توجه به مطالعات بین المللی و همچنین عصر اندیشه مثبت است.

به منظور فهم تفاوت رویکردی، در بکارگیری مدیریت دانش، به منظور حصول نوآوری مطالب در حوزه های زیر مورد توجه قرار می گیرد:

۱. چگونه بین مدیریت دانش، نوآوری و راهبردهای

سازمانی پیوند برقرار کنیم؟

۲. چگونه اشتراک مساعی را به منظور خلق و اشتراک

دانش جدید فعال سازیم؟

۳. چگونه نقش ها و ساختارهای لازم را ایجاد کنیم؟

۴. چگونه آموزش های لازم را در این زمینه فراهم

آوریم و چگونه پشتیبانی کارکنان تازه استخدام را

به منظور خلق دانش و نوآوری با آموزش های

لازم جلب کنیم؟

۵. چگونه به ارزیابی میزان موفقیت مدیریت دانش در

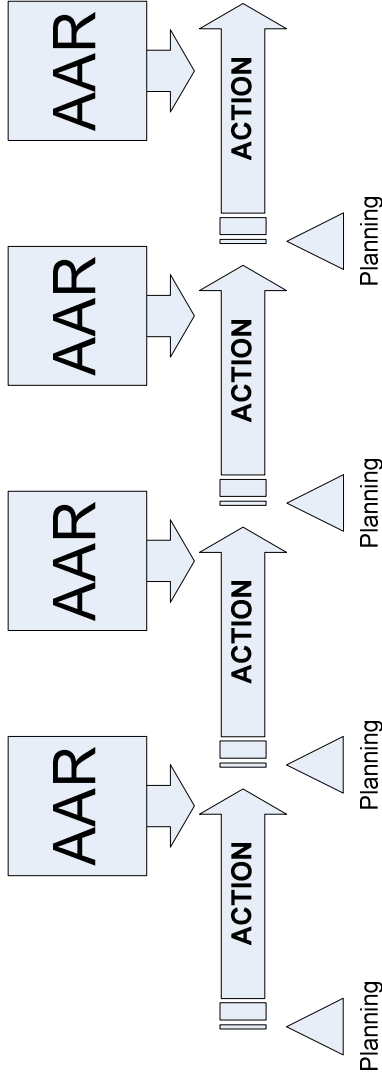
پشتیبانی از نوآوری بپردازیم؟

سرفصل حاضر حاصل بررسی ۲۰ سازمان است که پنج سازمان به عنوان موفق ترین نمونه ها در بکارگیری مدیریت دانش در راستای ایجاد نوآوری، به صورت کامل مورد بررسی قرار می گیرند. مسائل مختلف و روش های موثر به کار برده شده، توسط این سازمان های نوآور در این سرفصل مورد بررسی قرار خواهند گرفت. هدف سرفصل حاضر ارائه راهنمای برای سازمان هایی است که می خواهند به پیاده سازی راهبردی های پیروزانند تا مدیریت دانش را به گونه ای موثر در جهت خلق دانش و استفاده مجدد به منظور پشتیبانی نوآوری به کار ببرند.

The Boeing Company, Rocket dyne Division
Millennium Pharmaceuticals Inc.
NASA and the Jet Propulsion Laboratory
۳M
The World Bank

مدت: ۸ ساعت

After – Action Review Process



اشتراک مساعی مجازی : توانمند سازی تیم های پروژه و گروه ها

گسترده‌گی، پیچیدگی و پویایی سازمان های امروز باعث شده تا راه های جدیدی برای انجام فعالیت‌ها و کارها به وجود بیاید. امروزه به دلایل مختلفی از جمله محدودیت سفرها یا پراکندگی های جغرافیایی کارکنان کارهای بیشتری را به شکل مجازی به انجام می رسانند. به همین جهت است، که نیاز به اشتراک مساعی، آن هم به صورت موثر در سطح سازمان ها احساس گردیده است.

ماهیت کاری سازمان های فعلی خود نقطه آغازی برای اشتراک مساعی مجازی می باشد اما، مسائل اقتصادی ناشی از ملاقات های چهره به چهره از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این میان سازمان ها به سرعت متوجه ابزارهای توانمندی شده اند که فارغ از محدودیت های مکانی امکان اشتراک مساعی و پیوند میان کارکنان را فراهم می آورند. بله، هم اکنون این ابزارها بسیار حرفه ای شده اند. اما باید به یاد داشته باشیم که فنآوری فقط

بخشی از معادله اشتراک مساعی مجازی می باشد و خود به تنهایی نمی تواند به عنوان راه حل مورد استفاده قرار گیرد.

سازمان ها به سرعت دریافتند که به خدمت گماردن ابزارهای اشتراک مساعی مجازی به تنهایی جادو نمی کند، این بدان معنی است که این ابزارها به خودی خود نمی توانند محیطهای مجازی کاری موفق را ایجاد کنند. بسیاری از سازمان ها امروزه به بررسی بهترین سازمان های موفق پرداخته اند تا بدانند که:

- چگونه این سازمان ها به صورت موثر، تیم ها و انجمن های مجازی خود را شکل داده اند؟
- چگونه این سازمان ها میزان موفقیت اشتراک مساعی مجازی در سطح سازمان خود را اندازه گیری کرده اند؟
- و اینکه چه عواملی در انتخاب فناوری ها به منظور پشتیبانی از اشتراک مساعی مجازی دخیل بوده است؟

هدف شرکت عصر اندیشه از بررسی نمونه های موفق، فهم رویکرد و خلاقیت های آن ها، در استفاده از اشتراک مساعی

مجازی بوده است اما با تلفیق آن با مزایا و ویژگی های تیم ها و گروه های موثر، سرفصلی زیبا را تدارک دیده است.

سازمان ها همزمان با توسعه بکارگیری اشتراک مساعی مجازی در راستای انجام کارهای سازمانی، باید مجموعه ای از مهارت ها، فنون و راهنمائیها را بیاموزند. سازمان هائی که به نحو مطلوبی توانسته اند از اشتراک مساعی مجازی بهره مند گردند فرآیند های دانش و کاری مناسب و سیاست های اندیشمندانه ائی را در این حوزه ایجاد کرده و ارزیابی های شایسته ای از نتایج را، به انجام رسانده اند. این سازمان ها رهبران تیم ها و اعضاء آنها را به آموزش های لازم مسلح کرده اند تا بتوانند با مسائل خاص محیط های مجازی دست و پنجه نرم کنند و رضایت کافی و لمس مزایای انجام فعالیت ها در این زمینه را کسب کنند. در همین راستا سرفصل ها و سازمان های زیر مورد توجه قرار گرفته اند:

- مروری بر اشتراک مساعی مجازی
- راهبردها و توانمند سازهای اشتراک مساعی

مجازی موثر

- فراهم آوردن زمینه های لازم برای اشتراک مساعی مجازی موثر
- پشتیبانی از اشتراک مساعی مجازی موثر
- اندازه گیری تاثیر اشتراک مساعی مجازی

Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals Inc.
Bristol-Myers Squibb Co.
Cisco Systems Inc.
MWH Global Inc.
The St. Paul Companies

مدت: ۸ ساعت