



صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

معاونت سیاسی

اداره پژوهش‌های خبری

گزارش پژوهشی؛

موضوع:

"ضرورت مدیریت دانش بر پایه تجربه‌نگاری تیمی"



فرآورده‌های خبری و تولیدات پژوهشی در بخش‌های زیر قابل دسترس است:

- وب سایت خبرگزاری صدا و سیما (سرویس پژوهش) <http://www.iribnews.ir>

پژوهشگر: فاطمه حسینی

□ نکات برجسته پژوهش خبری

- ❖ مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد.
- ❖ سازمان‌ها در مواجهه با مدیریت دانش سه رویکرد سیستم محور، انسان محور و پویا را مورد توجه قرار می‌دهند.
- ❖ هنر سازمان‌ها در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش بهینه قابل استفاده در سازمان می‌باشد.
- ❖ نقشه دانش، طبقه‌بندی دانش، داستان‌گویی، تجربه‌نگاری، انجمن‌های تخصصی، مرور بعد از عملیات، پرتال‌های سازمانی، سیستم‌های خبره، سیستم‌های مدیریت محتوا و مدیریت مستندات ابزارهای مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند.
- ❖ تجربه‌نگاری نوعی مستندسازی تجربیات عملی برای به اشتراک‌گذاری فنون و تجربه‌های کسب شده به خصوص در مواقع بحران برای جلوگیری از تکرار اشتباهات و بهینه کردن عملکرد سازمان‌ها در شرایط مشابه است.
- ❖ تجربه‌نگاری به صورت رسمی در اواسط دهه 1980 در سازمان‌های نظامی شکل گرفت.
- ❖ تجربه‌نگاری در دو سطح فردی و گروهی اتفاق می‌افتد.
- ❖ تجربه‌نگاری ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات است.

□ مقدمه

همه انسان‌ها در طول زندگی خود با مسائل و مشکلات مختلفی مواجه می‌شوند که با استفاده از ابتکار عمل و شیوه‌های متنوعی سعی در رفع آن مشکل یا مسئله دارند و این مشکل نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح گروهی و سازمانی نیز نمود می‌یابد. حال اگر تجربه‌های افراد در رفع مسئله یا مشکل به صورت مستند ثبت شود می‌تواند مانع از تکرار اشتباهات و یا صرف هزینه و زمان زیاد برای رفع مشکل مشابه با آن در زمان دیگری شود. حال این امر، در سازمان‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد و از آنجا که سازمان‌ها متولیان برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اداره امور و ارائه خدمات مختلف در یک کشور هستند، بیش از پیش به ثبت تجربه‌های فردی و گروهی کارکنان در مواجهه با مسائل و مشکلات جاری آن سازمان در مواقع بحران و یا حتی در شرایط عادی برای استفاده مناسب در زمان مناسب نیازمند می‌باشند. از همین رو، اهمیت و ضرورت این موضوع، سالهاست که سازمان‌ها و نهادهای مختلف در کشورهای متفاوت را به اتخاذ سازوکاری برای ثبت تجربه کارکنان و استفاده بهینه از آنها در جهت اهداف سازمانی خود هدایت کرده است که در این میان سازمان‌های نظامی چه در جهان و چه در ایران در مدیریت دانش با رویکرد تجربه‌نگاری پیشتاز بوده‌اند. با این حال، سازمان‌های دیگر در کشور برخلاف دیگر کشورها نتوانسته‌اند از این ظرفیت در جهت مدیریت صحیح سازمانی در جهت اهداف تعیین شده خود بهره‌گیرند و بارها شاهد تکرار اشتباهات در برخورد با مسائل و مشکلات مختلف از سوی آنها بوده‌ایم که رسانه ملی نیز از جمله این سازمان‌هاست. بر همین اساس، از آنجا که رسانه ملی به خصوص حوزه خبر به عنوان مرجع اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی در جامعه نقش مهمی در فضای رسانه‌ای کشور ایفا می‌کند، آموزش معاونت سیاسی، دوره (مدیریت دانش با رویکرد تشکیل تیم تجربه‌نگاری)^۱ را با هدف کمک به کارکنان این حوزه برای پی بردن به ماهیت و ارزش دانش سازمانی نهفته در زوایای تجارب آنها به خصوص در شرایط بحرانی و یاری رساندن به عوامل خبری در مسیر ثبت و مستندسازی تجربه‌های خود، زمینه ایجاد بانک تجربه‌نگاری در این حوزه و استفاده بهینه از آن را در شرایط خاص و بحرانی فراهم نماید که در ادامه مهم‌ترین مباحث مطرح شده در این دوره ارائه می‌شود.

□ تعریف دانش و انواع آن

دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده و کاربردی برای حل یک مسئله اطلاق می‌شود که با دو عنصر اصلی داده و اطلاعات سروکار دارد و مزیت رقابتی دنیای امروز است. دانش به دو دسته کلی دانش آشکار و دانش ضمنی تقسیم می‌شود که دارای ویژگی‌های زیر است:

1- این دوره در ۸ ساعت توسط دکتر مفاخری مدیر پژوهش معاونت سیما ارائه شده است.

دانش ضمنی یا پنهان

دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است.

این نوع از دانش از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می‌شود.

این نوع از دانش ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزشها و احساسات افراد دارد و قابل کدگذاری نیست.

دانش ضمنی به سادگی در چرخه یادگیری سازمانی در نمی‌آید

دانش آشکار

دانشی است که قابل کدگذاری بوده و می‌توان آن را به سادگی پردازش و منتقل کرد.

به این نوع از دانش می‌توان فرم داد و یا به صورت کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد.

دانش آشکار در بین افراد سازمانی به آسانی قابل انتقال است.

□ مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش مفهومی جهانی است که آلن رادینگ، مؤلف کتاب مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات آن را این‌طور تعریف کرده است: «مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد. در این چرخه دانش تولید شده توزیع می‌شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود». در تعریف دیگری که داوونپورت ارائه داده است، مدیریت دانش فرآیند شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش مناسب در زمان مناسب، توسط فرد مناسب است که از طریق ایجاد پیوند بین فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد. در واقع، مدیریت دانش یک روش جدید مدیریتی است که در آن سازمان‌ها باید بتوانند دانش ضمنی یا پنهان را به صورت بهینه در جهت اهداف سازمانی خود به خدمت گیرند و یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات می‌باشد.



□ رویکردهای مدیریت دانش در سازمان‌ها

سازمان‌ها در مواجهه با مدیریت دانش سه رویکرد را مورد توجه قرار می‌دهند:

- **رویکرد سیستم محور:** در این رویکرد سازمان تأکید بیشتری بر کدگذاری و استفاده دوباره از دانش آشکار دارد و از طریق فناوری، تأثیرپذیری خود را افزایش می‌دهد و تلاش می‌کند تا پیچیدگی‌های دسترسی به اطلاعات را کاهش دهد.
- **رویکرد انسان محور:** در این رویکرد تأکید سازمان بر دانش‌های ضمنی است و اطلاعات از راه شبکه‌های فردی غیررسمی توزیع می‌شود و رابطه اعضای یک سازمان، بسیار بالارزش در نظر گرفته شده است.
- **رویکرد پویا:** در این رویکرد، سازمان‌ها با استفاده از روش دینامیک، از هر دو نوع دانش ضمنی و آشکار بهره می‌گیرند و آنها را به بهترین نحو، مورد توجه و استفاده قرار می‌دهند.

□ ابزارهای مدیریت دانش و نحوه استفاده از آن

ابزارهای مدیریت دانش، ابزارها و روش‌های مؤثری هستند که برای گردآوری و گزینش اطلاعات و دانش سازمانی، پرورش و پردازش اطلاعات و دانش گردآوری شده، حفظ و نگهداری و به جریان انداختن اطلاعات و دانش برگزیده، قرار دادن اطلاعات و دانش در مجاری مناسب و مؤثر در سازمان و کنترل و نظارت بر فرآیندهای یاد شده ابداع شده‌اند. این ابزارها عبارتند از:

تجربه نگاری	داستان گویی	طبقه بندی دانش	نقشه دانش
سیستم های خبره	پرتالهای سازمانی	مرور بعد از عملیات	انجمن های تخصصی
	مدیریت مستندات	سیستم های مدیریت محتوا	

برای انتخاب صحیح ابزارهای مدیریت دانش نیز باید به موارد زیر توجه کرد:



□ مفهوم تجربه نگاری و فرآیند اجرایی آن

توانایی، دانایی و مهارت هایی که در مواجهه با یک رخداد و حل مسئله مربوط به آن به صورت فردی، گروهی و یا مشاهده از طریق تدبیر و تصمیم در یک مقطع مانی خاص حاصل گردیده و منتج به نتایج و دستاوردها و پیامدهایی شده باشد را تجربه می گوئیم که پس از ثبت و مستندسازی آن برای در دسترس قرار دادن به دیگران، می توان گفت تجربه نگاری صورت گرفته است. به عبارت دیگر، تجربه نگاری نوعی مستندسازی تجربیات عملی برای به اشتراک گذاری فنون و تجربه های کسب شده به خصوص در مواقع بحران برای جلوگیری از تکرار اشتباهات و بهینه کردن عملکرد سازمان ها در شرایط مشابه است. تجربه نگاری به صورت رسمی در اواسط دهه 1980 در سازمان های نظامی شکل گرفت و به یکی از رویکردهای موفق مدیریت دانش برای مستندسازی و تبادل تجارب کارکنان و مدیران تبدیل شد. ثبت تجربه ها به منظور تبدیل آنها به بانک تجربه نگاری سازمان و استفاده بهینه از آنها در زمان مناسب نیازمند فرآیند اجرایی مشخصی است که در شکل زیر این فرآیند نشان داده شده است:



□ منافع و مزایای تجربه نگاری



□ انواع تجربه‌نگاری و ویژگی‌های آن

تجربه‌نگاری در دو سطح فردی و گروهی اتفاق می‌افتد. تجربه‌نگاری فردی معمولاً از طریق ثبت تجربه توسط خود شخص و یا از طریق مصاحبه با وی انجام می‌شود. در تجربه‌نگاری گروهی نیز ثبت تجربه توسط سایر اعضای گروه و تبادل تجربه‌ها با یکدیگر اتفاق می‌افتد.

همچنین ویژگی‌های یک تجربه‌نگاری خوب عبارت است از:

- کاربردی است.
- دارای هدفی مشخص است.
- فرصتهای یادگیری بالایی را فراهم می‌کند.
- موجز، جذاب و روشن است.
- دارای تیترو کلمات کلیدی مناسب است (قابلیت بازیابی بالا).
- مانند داستان جزئیات رفتارها، شرایط و تصمیمات را ذکر کرده اما خط کلی داستان گم نمی‌شود.
- شامل اطلاعات زمینه‌ای (داده و جدول) واقعی است تا خواننده را در متن قرار دهد.

□ اجزای یک تجربه نگاشته شده

یک سند تجربه ثبت شده باید شامل بخش‌های زیر باشد:



□ نکاتی که باید در تجربه نگاری به آن توجه شود

برخی از نکاتی که لازم است در نگارش به طور عمومی مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- * تجربه الزاما به دوره زمانی و سازمان خاص محدود شود.
- * در تمام طول نگارش و تدوین، مخاطب خود را در نظر داشته باشید.
- * هرگز سعی نکنید در همان نسخه اول، تجربه یا مطالعه موردی خود را به طور کامل بنویسید.
- * بازخوانی و بازنویسی مکرر، آغاز به نگارش و ثبت تجربه را آسانتر می سازد.
- * از بیان اصطلاحات کاملاً علمی و فنی (جز در موارد ضروری) پرهیزید.
- * از ذکر آمار و ارقام پرهیز کنید. (در حد امکان به جای اعداد از درصد استفاده کنید).
- * پرسش های جذاب و پرچالش مطرح کنید.
- * هرچه می توانید از گفتگو استفاده کنید.

