



آنچه در این خبرنامه می خوانید:

- مقاله دانشی
- دانش سازمانی از روایت کهنه کاران
- معرفی کتاب
- جشنواره شهید رجایی چیست؟ (ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه های اجرایی)



نحوه ایجاد فرهنگ اشتراک دانش



نحوه ایجاد فرهنگ اشتراک دانش

با دسترسی بیشتر به دانش در سراسر یک سازمان، کارکنان مشارکت و همکاری بیشتری با هم دارند، در مسائل درگیرتر شده و عملکرد بهتری از خود نشان می دهند؛ همچنین مشتاق به اشتراک گذاری دانش و مهارت های کسب شده با همکاران و همتایان خود هستند. افراد هر روز آزادانه اطلاعاتی را به اشتراک می گذارند. با این حال، برخی همچنان در داخل سازمان خود، ممکن است دانش را به صورت یک راز نزد خود نگه دارند.

فرهنگ اشتراک دانش چیست؟

با فرهنگ به اشتراک گذاری دانش، کارکنان مشوق هایی برای به اشتراک گذاشتن دانش، مهارت ها و تجربیات داخلی با همکاران خود دریافت می کنند که ممکن است شامل ابتکارات رسمی به اشتراک گذاری دانش یا فرهنگ سازمانی باشد که به طور طبیعی اعتماد و همکاری را تقویت می کند. به طور کلی، این فرهنگ می تواند افراد را به کمک داوطلبانه و آزادانه به همکاران خود سوق داده و راهنمایی های لازم را به آن ها ارائه دهد.

ویژگی های زیر فرهنگ اشتراک دانش را دسته بندی می کند:

گشاده رویی و اعتماد: کارکنان وقتی دانش خود را به اشتراک می گذارند احساس امنیت و ارزش می کنند و از دست دادن شغل خود نمی ترسند.

همکاری: کارمندان تشویق می شوند تا با هم در پروژه ها کار کنند و برای تلاش هایشان پاداش داده می شوند.

مشوق ها و به رسمیت شناختن: کارکنان هنگامی که به پایگاه دانش جمعی سازمان کمک می کنند، پاداش هایی مانند ترفیع، هدایا و تقدیر دریافت می کنند.

پلتفرم های قابل دسترس: کارکنان می توانند به راحتی به پلتفرم های لازم برای به اشتراک گذاری دانش دسترسی پیدا کرده و از آن استفاده کنند.

پشتیبانی رهبری: رهبران و مدیران آزادانه دانش خود را به اشتراک می گذارند و در برنامه های اشتراک دانش شرکت می کنند تا تمثیلی برای کارکنان سازمان باشند.

یادگیری مستمر: سازمان یادگیری مستمر را ترویج کرده و به اشتراک گذاری درس های آموخته شده با همکاران را تشویق می کند.

مزیت فرهنگ اشتراک دانش

سازمان‌هایی که فرهنگ به اشتراک گذاری دانش را ایجاد می‌کنند، مزایای زیادی را برای کارکنان و کسب و کار به عنوان یک کل تجربه می‌کنند.

۱. **افزایش چابکی و نوآوری سازمانی:** سازمان‌هایی با فرهنگ قوی به اشتراک گذاری دانش، چابک‌تر و نوآورتر هستند. این نوع فرهنگ سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت خود را با تغییرات بازار وفق دهند و برای چالش‌های بالقوه ایده‌ها و راه حل‌های جدیدی ارائه دهند.

۲. **بهبود عملکرد و بهره‌وری:** یادگیری مستمر و جنبه‌های مشارکتی فرهنگ اشتراک دانش، منجر به عملکرد بهتر فردی و سازمانی می‌شود. هنگامی که کارمندان به آموزش‌ها یا مستندات ضبط و ذخیره شده دسترسی دارند، احتمال بیشتری دارد که خودشان به دنبال آن دانش باشند و به سوالات خود پاسخ دهند. با این دسترسی، آن‌ها می‌توانند بهره‌وری بیشتری داشته و وظایف بیشتری را انجام دهند، زیرا مجبور نیستند با سؤالات خود به سراغ مدیر رفته و منتظر پاسخ باشند.

۳. **جذب و حفظ استعدادهای بهتر:** سازمان‌هایی با فرهنگ یادگیری قوی، استعدادهای برتر را جذب می‌کنند؛ به‌ویژه نسل هزاره (متولدین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶) که فرصت‌های رشد و توسعه را در اولویت قرار می‌دهند. کارکنان فعلی نیز با قرار گرفتن در معرض این نوع فرهنگ، بیشتر درگیر شغل خود می‌شوند و روی شغل خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، زیرا نشان می‌دهد که سازمان به کارکنان خود اهمیت می‌دهد، در نتیجه باعث می‌شود کارکنان برای بهبود خود تلاش کنند که مستقیماً بر روی منافع کسب و کار و سازمان نیز تاثیر دارد.

۴. **افزایش مشارکت کارکنان:** فرهنگ‌های اشتراک دانش به کارکنان کمک می‌کند تا احساس ارزشمندی کنند که منجر به افزایش رضایت شغلی و سطح مشارکت آن‌ها در سازمان می‌شود. فراتر از آن، این فرهنگ باعث ایجاد حس رفاقت می‌شود، بنابراین افراد می‌توانند در کنار هم و با هم یاد بگیرند و با همکاران و همتایان خود ارتباطات موثری برقرار کنند. کارکنانی که احساس نزدیکی به همکاران خود می‌کنند، به احتمال زیاد در فعالیتهای سازمانی گسترده‌تری نیز شرکت کرده و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند.

۵. **مزیت رقابتی تقویت شده:** سازمان‌هایی که در به اشتراک گذاری دانش برتر هستند، احتمال بیشتری دارد که نوآوری کنند، سطح بالایی از رضایت مشتری را حفظ کنند و از نظر مالی و بازگشت سرمایه بهتر عمل کنند. این سازمان‌ها به احتمال زیاد با فناوری‌های جدید و بهترین شیوه‌ها سازگار می‌شوند و آن‌ها را برای گردش کار کارکنان به کار می‌گیرند.

علاوه بر این، سازمان‌هایی که به طور مداوم دانش را به اشتراک می‌گذارند، احتمالاً علایق مشتریان را درک می‌کنند و از آن‌ها آگاه هستند؛ بنابراین احتمال بیشتری دارد که این انتظارات را برآورده کنند. این درک منجر به رضایت بیشتر مشتریان و احتمال بازگشت سرمایه بهتر برای فناوری‌ها یا شیوه‌های جدید می‌شود.

راهکارهای ایجاد فرهنگ اشتراک دانش جهت بهره‌مندی از مزایای فرهنگ اشتراک دانش

۱- **از رهبران «الگوی رفتار اشتراک دانش» بخواهی:** رهبران باید دیدگاه کارکنان را در نظر بگیرند. کارکنان سفری مانند سفر مشتری را پشت سر می‌گذارند که با آگاهی شروع می‌شود و با عادت کردن به آن به پایان می‌رسد. رهبران می‌توانند رفتار اشتراک دانش را مدل کنند تا اطمینان حاصل شود کارکنان به سوی مشارکت همیشگی در اشتراک دانش حرکت می‌کنند.

۲- **سیستم‌های مدیریت دانش ساخت یافته ایجاد کنید:** سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند به ذخیره و به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق مخازن اسناد، ابزارهای مشارکتی و انجمن‌های گفتگو کمک کنند. سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای استاندارد شده‌ای برای مستندسازی و به اشتراک گذاری دانش در این سیستم‌ها ایجاد نمایند و اطمینان حاصل کنند که فرآیندها کاربرپسند و در دسترس همه کارکنان هستند.

۳- **تصمیم‌گیری‌ها را با داده‌ها پیش ببرید:** داده‌های شفاف و سازمان‌یافته می‌توانند به بهبود برنامه‌های اشتراک دانش کمک کند. استفاده از فناوری برای ردیابی معیارهای منابع انسانی مانند مزایا به شما کمک می‌کند عملکرد لازم را درک کرده و زمینه‌هایی را برای افزایش استعدادیابی و بهبود سیستم شناسایی کنید.

۴- **بر استعدادهای سرمایه‌گذاری کنید:** رهبران باید برنامه‌های توسعه فردی را متناسب با نیازهای فردی کارکنان و اهداف شغلی ایجاد کنند و به طور منظم این برنامه‌ها را به‌روزرسانی نمایند. به‌علاوه، سازمان‌ها می‌توانند از طریق برنامه‌های شناسایی برای کارکنانی که به طور فعال دانش را به اشتراک می‌گذارند و به فرهنگ یادگیری کمک می‌کنند، تشویقات مناسب را اجرایی نمایند. سرمایه‌گذاری بر استعدادهای شامل سرمایه‌گذاری در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نیز می‌شود. سازمان‌ها باید رهبران آینده را برای حفظ تداوم و گسترش مهارت‌ها در بین تیم‌ها شناسایی و توسعه دهند.

۵- **فناوری را با آغوش باز بپذیرید:** هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در دسترس هستند، بنابراین اطمینان از داشتن مهارت‌های مناسب برای موفقیت و به اشتراک گذاری موفقیت‌آمیز دانش در مورد این فناوری‌ها، می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد. ابزارهای هوش مصنوعی همچنین می‌توانند به تجزیه و تحلیل داده‌ها کمک کنند و کارکنان را برای یافتن سریع اطلاعات آسان‌تر کند. ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند به کارمندان کمک کند محتوای مرتبط را برای نیازهای خود پیدا کنند و چت‌بات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند به پاسخ به سؤالات و یافتن منابع مناسب کمک کنند.

منبع: <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/tip/How-to-create-a-knowledge-sharing-culture>

* عنوان دانش *



معرفی کتاب



تألیف: مایکل ای تامپکینز

مترجم: مهدی آزاد/ فاطمه رضایی شاهی

اجازه ندهید اضطراب و افسردگی شما را از زندگی کامل بازدارد. اگر از اضطراب و افسردگی به‌طور همزمان رنج می‌برید، ممکن است تمایل شدیدی به اجتناب از هیجانات دشوار و تجربیات هیجانی داشته باشید. با این حال، جدیدترین تحقیقات در روان‌شناسی بر اهمیت مواجهه با آن‌ها تأکید دارند نه اجتناب از آن‌ها.

در این کتاب کار، روانشناس مایکل تامپکینز، مهارت‌های درمان شناختی رفتاری مبتنی بر شواهد را ارائه می‌کند تا به شما کمک کند موانع اجتناب از هیجان را که باعث اضطراب و افسردگی تان می‌شوند، هدف قرار داده و از بین ببرید. با درگیر شدن در هیجاناتی که به‌دنبال اجتناب از آن‌ها بودید، یاد خواهید گرفت که «من می‌توانم با این احساسات کنار بیایم». همچنین در این کتاب راهبردهایی پیدا خواهید کرد که به شما کمک می‌کنند در موقعیت‌های هیجانی آرام بمانید و از تکنیک‌های ریلکسیشن و ذهن‌آگاهی به‌منظور برخورد مؤثر با افکار و احساسات دشوار و بهبود خلق‌وخو و بهزیستی خود پرده‌برداری کنید. وقتی باور کنید که می‌توانید از پس احساس اضطراب و افسردگی تان بر بیایید، کمتر از آن‌ها اجتناب می‌کنید و تمایل بیشتری به انجام کارهایی که می‌خواهید در زندگی تان انجام دهید، پیدا می‌کنید.

منبع: انجمن روان‌شناسی ایران
<https://iranpa.org>

* از سری بسته‌های دانشی (مستندسازی تجربیات) جناب آقای مهندس غلامحسن خائفی *

عنوان دانش: نحوه تعامل با پیمانکاران، رفع مشکلات و مدیریت تعارضات

صورت مساله: خرید راکتور و همزن واحد پلی بوتادین رابر

در سال ۱۳۶۸ انعقاد قرارداد ساخت واحد بوتادین/ پلی بوتادین رابر با شرکت میتسویی که شرکتی ژاپنی بود، تیمی متشکل از مهندسان طرح و برخی مدیران پتروشیمی اراک تشکیل شد تا بر روند اجرای پروژه از دو بعد کیفی و زمانی نظارت داشته باشند.

میتسویی، شرکت خوشه‌ای ژاپنی است، که شرکت‌های تابعه، زیرمجموعه و فرعی آن، در حوزه‌های مختلف صنعتی، شامل استخراج معادن و فلزات، صنایع نفت و گاز و صنایع پتروشیمی، خدمات مالی، بانکداری و بیمه، صنایع شیمیایی، صنایع غذایی، صنعت نساجی و کشاورزی، صنایع خودروسازی و صنایع سنگین، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی، خدمات لجستیکی و ترابری، فعالیت می‌کنند. شرکت میتسویی در سال ۱۹۴۷ از سوی میتسویی تاکاتوشی تاسیس شد و هم اکنون یکی از بزرگترین شرکت‌های خوشه‌ای ژاپن است و از قدیمی‌ترین شرکت‌های جهان به‌شمار می‌آید. تعداد زیادی از بزرگترین شرکت‌های امروز ژاپن، که در سطح بین‌المللی نیز مطرح هستند، در گذشته از شرکت‌های زیرمجموعه گروه میتسویی به شمار می‌رفتند که پس از جدایی از این شرکت، مستقل شدند. از آن جمله می‌توان به شرکت‌های: تویوتا، توشیبا، میتسوبیshi، میزوهو بانک، توکیو برومکاستینگ سیستم، گروه مالی سومیتومو میتسویی، گروه مالی میتسوبیshi یواف‌جی و فروشگاه‌های ستان اشاره کرد. شرکت‌های میتسویی در کنار میتسوبیshi ژاپن دارای برترین فناوری‌های روز جهان در صنعت پتروشیمی هستند. در قرارداد پتروشیمی اراک، شرکت میتسویی مسئول انجام مهندسی‌های اولیه، مهندسی‌های تفصیلی و تدارک مواد و تجهیزات بود. با توجه به اینکه لایسنسور یعنی شرکت ژاپنی نیپون زئون اقدام به فروش تکنولوژی خریداری شده پیشین خود کرده بود، مشکلاتی در حین اجرای پروژه بوجود می‌آمد که نیازمند همکاری و هماهنگی بیشتر کارفرما، لایسنسور و پیمانکار بود.

از جمله می‌توان به خرید راکتور (که پوشش داخلی آن از شیشه بود) و همزن راکتور واحد پلی بوتادین رابر اشاره کرد. در فرآیند خرید این تجهیزات، خرید از دو شرکت فروشنده در حال نهائی شدن بود که یکی از آنها تامین‌کننده راکتور و دیگری تامین‌کننده همزن بود. در واحد پلی بوتادین رابر به دلیل ماهیت فرآیند، میزان و کیفیت همزدن محلول در راکتور در حال واکنش شیمیایی از اهمیت خاصی برخوردار است و ضمناً در حین تولید پلیمر بتدریج مقداری ژل (پلیمر ناخواسته غیر محلول در حلال موجود) در اطراف راکتور و همزن تشکیل و پس از گذشت حدود بیست و یک روز از تولید، ادامه عملیات به سختی صورت گرفته و نهایتاً متوقف می‌گردد. لذا لازم است با قطع تولید عملیات پاکسازی راکتور و زیرمجموعه آن بمدت تقریبی ۴ روز انجام شود.

توضیحات تجربه: عدم پذیرش ریسک از جانب رئیس پروژه

با توجه به موضوعات مطرح شده، شرکت نیپون زئون در حین خرید همزن راکتور واحد پلی بوتادین رابر پتروشیمی اراک به شرکت پیمانکار اعلام کرد که اخیراً نوع جدیدی از همزن مورد استفاده و تست قرار گرفته و عملکرد آن بهتر از نوع قبلی بوده است. از طرفی فروشنده جدید در صورتی حاضر به فروش این همزن شده بود که راکتور نیز از وی خریداری شود. با بررسی‌های انجام گرفته مشخص شد که این تجهیزات از لحاظ قیمتی با قبلی تفاوت چندانی ندارد و لذا پیمانکار با خرید آنها مشکلی نداشت. در این میان نماینده مقیم شرکت ایتالیایی اسنم پروجی که مسئولیت مشاور مدیریت پروژه را برعهده داشت در این خصوص اظهار نظر صریحی ننمود و رئیس پروژه با توجه به مشکلاتی که در زمان اجرای پروژه وجود داشت و تاخیراتی که بوجود آمده بود، ریسک استفاده از همزن جدید را نپذیرفت و یک بهبود اثر بخش در سیستم به همین سادگی از دست رفت. رئیس پروژه که برای اکثر تصمیمات با دفتر تهران هماهنگ می‌کرد در این خصوص اقدامی ننمود و لذا حدود ۵ سال بعد در برنامه آموزش عملیات در کارخانه تولیدی لایسنسور مشاهده کردیم که آنها هر ۶ همزن خود را تعویض کرده بودند.



جشنواره شهید رجایی

جشنواره شهید رجایی یک رویداد سالانه است که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور برگزار می‌شود تا عملکرد دستگاه‌های اجرایی را ارزیابی و از تلاشگران عرصه خدمت به نظام جمهوری اسلامی تقدیر کند. این جشنواره به منظور نهادینه کردن ارتقاء و بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ترویج فرهنگ پاسخگویی برگزار می‌شود.

دستگاه‌های اجرایی در فرایند ارزیابی عملکرد بر مبنای مأموریت اصلی آنها، در شش گروه ذیل تقسیم بندی شدند:

- گروه (۱): دستگاه‌های «زیربنایی و توسعه زیرساخت»
- گروه (۲): دستگاه‌های «تولیدی»
- گروه (۳): دستگاه‌های «اقتصادی و مالی»
- گروه (۴): دستگاه‌های «فرهنگی، علمی و آموزشی»
- گروه (۵): دستگاه‌های «سلامت و رفاه اجتماعی»
- گروه (۶): دستگاه‌های «عمومی، قضایی و امنیتی»

• وزارت نفت و شرکتهای اصلی تابعه آن، بر اساس این گروه بندی در "گروه (۲): دستگاه‌های «تولیدی»" با سایر دستگاه‌های اجرایی با مأموریت‌های اصلی در حوزه تولید (مانند وزارت نیرو و) دسته بندی شده است.

انتخاب دستگاه‌های برگزیده در بخش جوایز اصلی:

- انتخاب حداکثر (۳) دستگاه از بین وزارتخانه ها و سازمان های مستقل زیر نظر رئیس جمهور (۲۵) دستگاه حائز بالاترین یا بیشترین رشد امتیاز نسبت به سال گذشته در مجموع امتیاز شاخص های عمومی و اختصاصی
- انتخاب حداکثر (۸) دستگاه از میان سازمان های وابسته و شرکتهای تابعه دستگاه‌های اجرایی (۱۱۷) دستگاه بر اساس گروه بندی دبیرخانه ستاد مرکزی جشنواره شهید رجایی حائز بالاترین یا بیشترین رشد امتیاز نسبت به سال گذشته در مجموع امتیاز شاخص های عمومی و اختصاصی

اهداف جشنواره:

- شناسایی و تقدیر از تلاشگران عرصه خدمت به نظام جمهوری اسلامی و ملت ایران.
- نهادینه کردن ارتقاء و بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی.
- ایجاد رقابت سالم و سازنده بین دستگاه‌های اجرایی.
- ترویج فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در دستگاه‌های اجرایی.
- تقدیر از تلاشگران عرصه خدمت به مردم.
- ایجاد انگیزه برای مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی از طریق معرفی دستگاه‌های برتر.



جشنواره شهید رجایی

نحوه برگزاری:

- ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی بر اساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی.
- تشکیل کمیته‌های تخصصی برای بررسی عملکرد دستگاه‌ها.
- اعلام نتایج و معرفی برگزیدگان.

اهمیت جشنواره:

- جشنواره شهید رجایی به عنوان یک معیار موفق برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و نیل به اهداف توسعه‌ای کشور تلقی می‌شود.
- این جشنواره نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های اجرایی و افزایش رضایت شهروندان دارد.
- ایجاد رقابت سالم و پویایی بین دستگاه‌های اجرایی.

برخی از "جوایز موضوعی" در راستای انتخاب دستگاه‌های برگزیده به شرح زیر می‌باشد:

- اعطای جایزه "ویژه مردمی" به دستگاه اجرایی منتخب بر اساس ساز و کارهای مشارکت جویی از مردم (رضایت‌سنجی، افکارسنجی و ...)
- اعطای جایزه "بهره‌وری انرژی" به دستگاه اجرایی حائز بهترین عملکرد در کاهش مصرف و بهره‌وری انرژی
- اعطای جایزه تحول اداری حائز بهترین عملکرد در پیاده سازی اهداف برنامه اصلاح نظام اداری دولت
- انتخاب دستگاه اجرایی حائز بهترین عملکرد در اجرای شعار سال
- انتخاب دستگاه اجرایی حائز بهترین عملکرد در انجام "اقدام برجسته و تحول آفرین" در سطح کشور
- انتخاب دستگاه اجرایی حائز بهترین عملکرد در "تسهیل و ایجاد اشتغال"
- انتخاب دستگاه اجرایی حائز بهترین عملکرد در اجرای "قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت"
- انتخاب "استاندار موفق" در تحقق مأموریت‌ها و اجرای سیاست‌های دولت در استان
- انتخاب برترین "سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان" در تحقق مأموریت‌های محوله

در راستای رضایتمندی مراجعین و براساس محور رضایتمندی، شاخص شماره ۴ «سنجه شماره چهار» که بر مناسب بودن سطح شایسته‌یار یا بالابر ساختمان‌ها برای استفاده جانبازان و معلولان تأکید دارد، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در محل طبقه منفی یک جنب سالن آمفی‌تئاتر شهید آوینی و همچنین خارج از ساختمان نزدیک ورودی اورژانس، دو دستگاه بالابر نصب کرده است تا دسترسی آسان‌تر و مناسب‌تری برای هموطنان جانباز و معلول فراهم شود.

مشارکت فعال کلیه همکاران در این جشنواره، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد دستگاه‌ها و در نهایت ارتقای سطح خدمات‌رسانی به مردم می‌شود. همچنین، این مشارکت به ایجاد انگیزه و رقابت سالم بین کارکنان و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها کمک می‌کند.