

خبرنامه
توسعه مدیریت



ویژه نامه خبری انجمن های خبرگی میدکو

MCOP
M I D H C O
Community of Practice

شرکت فولاد ذرند ایرانیان

شماره ۲۷

No. 27

اردیبهشت ماه ۹۷

May 2018

پیرامون انجمن خبرگی:

تعاریف، مفاهیم، اهداف، ضرورت‌ها و مزایا

انجمن خبرگی متشکل از گروهی از افراد است که مسایل، دغدغه‌ها و علایق مشترک کاری دارند و مسایل کاری خود را با هم در میان می‌گذارند و براساس تعاملات با یکدیگر دانش و تجربیات خود را تعمیق می‌بخشند. یک انجمن خبرگی زمانی وجود دارد که گروهی با علایق، تخصص‌ها و اهداف مشترک شکل بگیرند که یک فضای فیزیکی یا مجازی برای تعامل مستقیم در اختیار دارند. چنین فضایی می‌تواند از طریق تخصیص رسمی یا غیررسمی زمان و مکان فیزیکی یا مجازی ایجاد گردد. انجمن خبرگی می‌بایست دارای دامنه و حوزه فعالیت مشخص باشد که اعضای آن شامل افراد با دانش، تخصص و تجربه بالا تا افراد کم تجربه و تازه وارد به سازمان می‌شود. اعضای یک انجمن خبرگی اطلاعات، دانش، تجربیات و بینش‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، به یکدیگر در حل مشکلات کاری کمک می‌کنند، در مورد نیازهای کاری با یکدیگر گفت‌وگو می‌نمایند، ایده‌های مختلف را مطرح می‌نمایند، ابزارها، استانداردها و مستندات مختلفی را خلق می‌کنند و توسعه می‌دهند. این افراد لزوماً روزانه با یکدیگر کار نمی‌کنند اما به دلیل کسب مزایای گوناگون، تعامل با یکدیگر را حفظ می‌کنند.

سازماندهی انجمن‌های خبرگی توسط اعضای آن انجام می‌شود. میزان رسمیت در انجمن‌های خبرگی پایین است و اصولاً رهبری آن‌ها به واسطه شایستگی فرد و نه صرفاً به خاطر پست سازمانی در سلسله مراتب تعیین می‌گردد. زمانی که کارکنان سازمان، اهداف کاری و استراتژی‌ها را درک و پشتیبانی کنند، افراد درک کنند که کار آن‌ها چگونه ایجاد ارزش برای سازمان می‌کند، ارتباط موثری با دبیر انجمن داشته باشند و به یکدیگر اعتماد داشته باشند و احترام بگذارند، حضور داوطلبانه آن‌ها در انجمن‌های خبرگی چند ویژگی مشترک دارند...



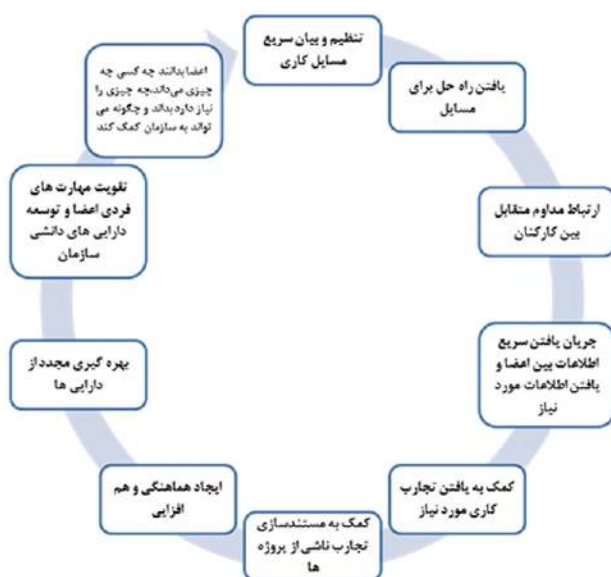
انجمن‌های خبرگی به دلیل سروکار داشتن با حجم وسیع موضوعات دانشی با دیگر ساختارهای سازمانی متفاوت می‌باشند. برای مثال انجمن‌های خبرگی می‌توانند:

- تخصص‌ها و خبرگان ایزوله را با یکدیگر مرتبط سازند.
 - منابع دانشی مرتبط با نقاطی که عملکرد مناسبی ندارند را شناسایی می‌کند و سعی در بالا بردن عملکرد آن نقاط دارد.
 - فعالیت‌ها و ابتکارات جزیره‌ای در یک حوزه دانشی را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و هماهنگ می‌کند.
- انجمن‌های خبرگی راه حل معجزه‌آسا نیستند. حضور آن‌ها به مفهوم جایگزینی تیم‌ها و واحدهای کاری که در راستای تولید و توزیع محصولات و خدمات به وجود آمده‌اند، نیست. درک صحیح مزایا و ارزش انجمن‌های خبرگی زمانی شکل می‌گیرد که انتظارات درستی از این مفهوم وجود داشته باشد.



انجمن‌های خبرگی به دلیل سروکار داشتن با حجم وسیع موضوعات دانشی با دیگر ساختارهای سازمانی متفاوت می‌باشند. برای مثال انجمن‌های خبرگی می‌توانند:

- تخصص‌ها و خبرگان ایزوله را با یکدیگر مرتبط سازند.
 - منابع دانشی مرتبط با نقاطی که عملکرد مناسبی ندارند را شناسایی می‌کند و سعی در بالا بردن عملکرد آن نقاط دارد.
 - فعالیت‌ها و ابتکارات جزیره‌ای در یک حوزه دانشی را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و هماهنگ می‌کند.
- انجمن‌های خبرگی راه حل معجزه‌آسا نیستند. حضور آن‌ها به مفهوم جایگزینی تیم‌ها و واحدهای کاری که در راستای تولید و توزیع محصولات و خدمات به وجود آمده‌اند، نیست. درک صحیح مزایا و ارزش انجمن‌های خبرگی زمانی شکل می‌گیرد که انتظارات درستی از این مفهوم وجود داشته باشد.



ویژگی‌های ساختاری انجمن‌های خبرگی

علی‌رغم تنوع شکل انجمن‌های خبرگی، تمامی آن‌ها یک ساختار اساسی دارند. حوزه دانشی که مجموعه‌ای از موضوعات و چالش‌ها در آن تعریف می‌شود؛ انجمنی از افراد که در این حوزه مشغول هستند و تخصص مشترک افراد که به دنبال توسعه آن در حوزه دانشی مربوطه هستند.

مزایای کوتاه مدت و بلندمدت انجمن‌های خبرگی:

مشارکت در انجمن خبرگی برای سازمان و افراد مزایای کوتاه‌مدت و بلندمدت فراوانی دارد. کارکنان می‌توانند در مورد مسایل ضروری کمک بگیرند. زمان کمتری را در جستجوی راه‌حل‌ها و اطلاعات مورد نیاز سپری می‌کنند. با مشارکت همکاران تصمیمات بهتری اتخاذ خواهد شد. به پشتوانه انجمن خبرگی شجاعانه‌تر ریسک می‌کنند. تلاش‌های خود را هماهنگ‌تر انجام می‌دهند و نوعی هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. به این ترتیب انجمن‌های خبرگی می‌توانند در توسعه و رسیدن به استراتژی سازمان نیز نقش مهمی ایفا نمایند.

مزایای کوتاه‌مدت و بلندمدت انجمن خبرگی برای سازمان

کوتاه مدت (بهبود نتایج کاری)	بلند مدت (توسعه توانمندی های سازمان)
- فرصتی برای یافتن راه حل مسایل سازمانی - پاسخ سریع به سوالات - کاهش هزینه و زمان - هماهنگی، استانداردسازی و هم افزایی بین بخشی - کمک به پیاده سازی استراتژی ها - کاهش مخاطرات سازمانی به دلیل تبادل نظرات متنوع و مختلف	- توانایی اجرای یک برنامه راهبردی - حفظ و ماندگاری دانش و شایستگی سازمانی - توانایی بهره گیری از فرصت های جدید - توانایی پیش بینی پیشرفت های تکنولوژیکی - ایجاد ظرفیت های جدید راهبردی - توسعه سازمان بر پایه دانش

مزایای کوتاه‌مدت و بلندمدت انجمن خبرگی برای فرد

کوتاه مدت (تجربه کاری مقیدتر)	بلند مدت (توسعه توانمندی های حرفه ای)
- دسترسی به تخصص - مشارکت بهتر در تیم ها - اعتماد به نظرات دیگران در مواجهه با مسایل - ایجاد حس تعلق - کمک در مواجهه با چالش ها - لذت در کنار همکاران بودن	- محلی برای توسعه مهارت ها و تخصص - افزایش شهرت و اعتبار حرفه ای - ایجاد هویت حرفه ای کاری

تنوع انجمن‌های خبرگی:

انجمن‌های خبرگی فرم‌های گوناگونی دارند. به واسطه حضور افراد گوناگون در این انجمن‌ها و موقعیت‌های خاص پیش‌روی سازمان انجمن‌ها با تنوع فراوانی شکل می‌گیرند.

کوچک یا بزرگ

بعضی انجمن‌ها کوچک هستند و فقط تعداد کمی متخصص را در برمی‌گیرند. در حالی‌که بعضی صدها نفر را شامل می‌شوند. انجمن‌های بزرگ به گونه‌ای متفاوت ساختاردهی می‌شوند و عموماً به بخش‌ها و زیربخش‌های گوناگون جغرافیایی تقسیم می‌گردند.

عمر کوتاه یا بلند

توسعه انجمن زمان می‌برد ولی طول عمر انجمن‌ها متفاوت است. بعضی انجمن‌ها سال‌ها به فعالیت خود ادامه می‌دهند، بعضی دیگر ممکن است خیلی سریع از بین بروند.

متمرکز یا توزیع شده

تسهیم دانش در مورد یک تخصص نیازمند تعامل منظم است. طبیعتاً اکثر انجمن‌ها تاکنون براساس نزدیک بودن افراد به یکدیگر شکل گرفته‌اند، ولی چنین تمرکزی یک ضرورت نیست. امروزه انجمن‌های خبرگی در سطح وسیع در جهان توزیع شده‌اند که به طور منظم از طریق پست الکترونیک یا دیگر امکانات با یکدیگر تعامل دارند. آن چیزی که سبب مشارکت و تسهیم دانش می‌گردد ابزار نیست بلکه وجود دغدغه‌ها، مسایل و علایق مشترک است.

متجانس یا غیر متجانس

بعضی انجمن‌ها از افرادی با زمینه، فعالیت و تخصص یکسان برخوردارند. در بعضی دیگر افراد با سوابق متفاوت در کنار هم جمع می‌شوند.

درون مرزی یا بین بخشی

انجمن‌های خبرگی می‌توانند تماماً در یک واحد کاری شکل بگیرند، می‌توان این انجمن‌ها را به صورت بین‌بخشی تشکیل داد و یا در بین مرزهای دو سازمان خودبه‌خود یا با برنامه‌ریزی قبلی و بدون دخالت و تلاش در جهت توسعه از طرف سازمان‌ها شکل گیرند.

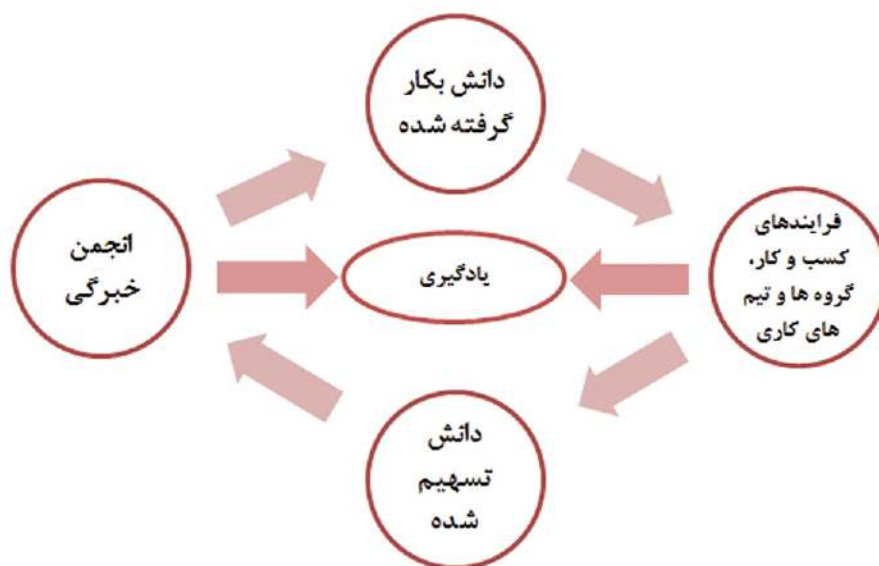
افراد به دلیل نیاز به یکدیگر و یادگیری از همکاران خود به دور هم جمع شده‌اند. در موارد دیگر سازمان با برنامه‌ریزی قبلی اقدام به توسعه یک انجمن خاص به منظور مدیریت یک توانمندی مورد نیاز می‌کند. اینکه انجمن خودبه‌خود شکل گرفته باشد یا با برنامه‌ریزی و دخالت سازمان در میزان رسمیت آن تأثیرگذار نیست. بعضی انجمن‌ها در عین حال که فعال و بالغ می‌باشند، خاصیت غیررسمی خود را حفظ نموده‌اند، در حالی که بعضی دیگر بسیار ساختارمند می‌باشند.



چرخه یادگیری در انجمن خبرگی

یک انجمن خبرگی، یک مرکز تعالی و حضور انواع خبرگی‌ها بدون در نظر گرفتن ملاحظات کاری و قابلیت بکارگیری دانش تسهیم و خلق شده نمی‌باشد. متخصصان و خبرگان هم در نقش اعضای انجمن و هم اعضای تیم‌های عملیاتی می‌بایست به ایجاد ارتباط بین توانمندی‌های انجمن خبرگی و نیازمندی‌های دانشی واحدهای سازمانی و تیم‌ها کمک نمایند.

چنین چندگانگی در نقش‌های سازمانی سبب ایجاد یک حلقه یادگیری می‌شود. به عنوان اعضای تیم‌ها و گروه‌های کاری، افراد در قبال انجام وظایف خود مسئول هستند. وقتی که با مسایل تکراری روبرو می‌شوند، مهارت‌های خود را به کار می‌گیرند و زمانی که با مشکلات جدیدی روبرو می‌شوند، راهکارهای جدیدی می‌بایست توسعه یابد. از طرفی این افراد همزمان عضو انجمن نیز هستند. در نتیجه تجارب تیم و واحد کاری خود را به انجمن خبرگی می‌آورند و برای رفع مشکلات کمک می‌گیرند. سپس به تیم و واحد کاری خود بازمی‌گردند با این تفاوت که توانمندی خود را توسعه و گسترش داده‌اند. به این ترتیب چرخه یادگیری مستمر طی می‌شود.



حلقه یادگیری در انجمن خبرگی

مشخص بودن اصول و مسیر انجمن خبرگی

نحوه ارتباطات، مشارکت افراد، میزان و چگونگی این مشارکت، مسایل مورد بحث در انجمن خبرگی نوعی ریتم را در طول حیات انجمن خبرگی ایجاد می‌نمایند که این ریتم باید به تناسب موقعیت انجمن خبرگی در سازمان حفظ گردد.

مدیریت سازمان می‌تواند با بکارگیری سازوکارهایی به توسعه اثربخش انجمن خبرگی کمک نماید:

- انجمن خبرگی در راستای اهداف راهبردی سازمان فعالیت کند.
- اهداف را موضوعات کاری برای بحث در انجمن خبرگی تبدیل کند.
- استفاده از تخصص‌های خارج از سازمان در انجمن خبرگی
- کمک به غلبه بر فشارهای ناشی از پست‌های سازمانی و سلسله مراتبی
- به تصویر کشیدن نتایج حاصل از انجمن خبرگی برای اعضای آن
- کمک به استحکام هسته مرکزی انجمن خبرگی

چالش‌های پیش‌روی انجمن خبرگی

چالش‌های پیش‌روی انجمن‌های خبرگی را می‌توان در چهار حوزه دسته‌بندی نمود.

- چالش مدیریتی: کسب مزایای تسهیم دانش.
- چالش افراد: گشودگی در برابر ایده‌ها و نظرات دیگر اعضا و توسعه تخصص انجمن خبرگی.
- چالش انجمنی: ایجاد ارزش برای اعضای انجمن خبرگی.
- چالش تکنیکی: ایجاد و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و انسانی که نه تنها اطلاعات را در دسترس قرار دهند، بلکه به تفکر جمعی اعضا کمک نمایند.

هر انجمن که در یک حوزه دانشی به طور مستمر تعامل و جلسه داشته باشد، در طول زمان دانش‌هایی را توسعه خواهد داد. بنابراین باید دانست که: چه نوع دانشی تسهیم شود، توسعه یابد و ثبت گردد؟ چه فعالیت‌های یادگیری باید ساماندهی شوند؟ دانش‌ها چگونه و در کجا ذخیره گردند تا نشان دهد که حاصل کار انجمن خبرگی بوده است و در دسترس باشد؟ منابع دانش خارج از انجمن چه هستند؟ و... پاسخ‌دهی به این سوالات سبب می‌شود اعضای انجمن آن‌را به عنوان یک منبع دانش ارزشمند بدانند.

ارزش انجمن‌های خبرگی به ارزش دانش‌های حاصل از آن‌ها و مشارکت اعضای آن‌ها بستگی دارد. دبیران انجمن‌های خبرگی، نویسندگان انجمن‌ها و خبرگان مشارکت‌کننده در انجمن‌ها، مسئولیت مدیریت محتوای تولیدی توسط انجمن‌ها را بر عهده دارند. تیم مدیریت دانش نیز به منظور اطمینان از کیفیت، انجمن‌ها را مورد نظارت قرار می‌دهد. انجمن‌ها مسئول تولید و حفظ کیفیت دانش‌های تولیدی خود هستند. دانش‌های تولیدی باید به طور مداوم به منظور اطمینان از دقت و به روز بودن مطالب مورد بازبینی قرار بگیرند و مهندسان دانش، انجام اصلاحات دانش‌ها در نرم‌افزار مدیریت دانش را برعهده دارند.

با جناب آقای دکتر جلوداری

مدیر محترم توسعه مدیریت

و مدیر دانشی (CKO) میدکو

پیرامون انجمن های خبرگی

لطفأً، شرحی بر تاریخچه بکارگیری مدیریت دانش، مبحث خبرگی و انجمن های خبرگی بفرمائید:

قبل از هرچیزی لازم می دانم از همکاران توسعه مدیریت و دانش که بصورت خودجوش این کار فرهنگی بزرگ را شروع کرده اند کمال تشکر داشته باشم.

مدیریت دانش از ۵ سال قبل در هلدینگ میدکو و شرکتهای تابعه با بکارگیری مشاوران داخلی شروع شد، از آنجاییکه که حرکت های اولیه به لحاظ اینکه هلدینگ و شرکتهای تابعه در مرحله پروژه بودند، ضرورت تمرکز بر اتمام پروژه ها ایجاب می کرد که مدیریت دانش به موازات سایر پروژه های فنی و البته بصورت حاشیه استقرار داشته باشد، اما با شروع تولید دو سال گذشته ضرورت استقرار مدیریت دانش بیش از پیش احساس شد و هلدینگ میدکو در یک تغییر استراتژی و به منظور استفاده از آخرین روشها و رویکردهای بین المللی و با درایت آقای دکتر پورمند اقدام به حضور در فرآیندهای بین المللی مدیریت دانش و بکارگیری مشاوران بین المللی نمود. از آنجاییکه یکی از استراتژی های میدکو جهانی شدن و حضور در بازارهای بین المللی است لذا تمرکز بر سرمایه های فکری خارج از کشور و استفاده از تجارب آنان برای میدکو یک امر مهم و حیاتی محسوب می شود. با توجه به اینکه بخش عمده ای از مباحث مدیریت دانش تمرکز بر سرمایه های فکری اعم از سرمایه انسانی، سازمانی و مشتری دارد و استخراج دانش در این حوزه ها نیاز به تشکیل کمیته یا انجمن خبرگی و به عبارتی تشکیل کمیته های دانشکاری و دانشکاران برتر دارد، لذا ضروری بود که موضوع تشکیل انجمن های خبرگی در دستور کار توسعه مدیریت هلدینگ ها و شرکتهای قرار بگیرد. به عبارتی این انجمن ها موتور محرک مدیریت دانش در فرآیندهای پنجگانه مدیریت دانش خواهد بود.

آیا استاندارد و یا نظام خاصی در خصوص مدیریت دانش و انجمن های خبرگی وجود دارد؟

اصولاً در مدیریت دانش همانطور که از اسمش مشخص است می بایست از آموزه های سازمانهای برتر دانشی و سازمانهای موفق در جهت خلق دانش استفاده کرد و برای تشکیل انجمن های خبرگی نیز انجمن هایی در سطح بین الملل فعالیت دارند که برای راه اندازی انجمن های خبرگی می بایست بعنوان الگو استفاده شوند، همچنین سازمانهایی که اقدام به استقرار مدیریت دانش در سطح بین المللی نموده اند نیز می توانند مبنای یا استانداردی برای راه اندازی انجمن های خبرگی باشند.

مهمترین مأموریت انجمنهای خبرگی در سازمان را چه میدانید:
این انجمن ها همانطور که پیشتر گفته شد موتور محرکه مدیریت دانش هستند و مأموریت های گسترده ای دارند، اما مهمترین مأموریت این انجمن ها را می توان در چند نکته زیر خلاصه کرد:

- سازماندهی و تشکیل جلسات منظم و دوره ای به منظور شناخت مسائل و دغدغه های حوزه های دانشی مرتبط
- شناسایی دانش و بررسی سازمانهای برتر در خصوص حوزه های دانشی
- توسعه فرهنگ کار گروهی
- توسعه فرهنگ هم افزایی دانشی و اشتراک گذاری دانشی
- تولید اطلاعات و دانش برای استفاده مدیران سازمان
- ترویج فرهنگ مدیریت دانش

ارتباط سطح بلوغ و فرهنگ سازمانی در تشکیل و اداره (MCOPs) انجمنهای خبرگی را چگونه می بینید:

طبیعتاً هر سازمانی برای خود منحنی بلوغ فرهنگی و دانشی دارد که برای استقرار کامل مدیریت دانش اداره صحیح و اثربخش انجمن ها می بایست فرهنگ مدیریت دانش در دل فرهنگ سازمانی نهادینه شود ، به عبارت دیگر می توان گفت که این دو فرهنگ لازم و ملزوم هم هستند و برای هموسازی با سایر سیستم های مدیریتی می بایست مدیریت دانش را در فرهنگ سازمانی بکار گرفت ، البته این ارتباط الزاماً رابطه یک طرفه ای ندارد و هر دو از همدیگر متاثر هستند ، هنر مدیران سازمان و استراتژی های سازمانی این است که بتوانند این دو یعنی فرهنگ مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و افراد را در راستای اهداف عالی سازمانی همسو نمایند و هر مقدار این دو باهم همسو باشند میزان بلوغ سازمان از بعد مدیریت دانش را نشان خواهند داد. بعبارت دیگر نمی توان منتظر شد تا فرهنگ سازمان ارتقاء پیداکنند و سپس به دنبال مدیریت دانش و یا تشکیل انجمن های خبرگی رفت ، بلکه ماهیت مدیریت دانش تغییر فرهنگ سازمان است و استقرار مدیریت دانش خود بخود فرهنگ سازمانی را نیز تغییر داده و منجر به رشد و ارتقای سازمان خواهد شد .

سهم ارزش آفرینی و خلق ثروت در اقتصاد دانش بنیان از طریق انجمن های خبرگی (MCOPs) راچطور ارزیابی می نمائید:

هدف اصلی از تشکیل انجمن های خبرگی خلق ثروت و تبدیل میدکو به یک سازمان یادگیرنده و دانش بنیان است ، از آنجاییکه میدکو در یک زنجیره کامل از معدن تا محصول نهایی فعالیت می کند و این سطح فعالیت نزدیک به یکصد هزار نفر را بصورت مستقیم و غیر مستقیم تحت الشعاع خود قرار می دهد و این تعداد افراد می توانند در اقتصاد منطقه اثرگذار باشند ، لذا استقرار صحیح این انجمن ها می تواند در طیف وسیعی از بخش های مختلف اقتصادی منطقه ، کشور و حتی در سطح بین الملل اثرگذار باشد . از طرف دیگر هدف بعدی پس از تشکیل این انجمن ها برقراری ارتباط با انجمن های متناظر و مشابه در سطح بین الملل می باشد ، از این منظر میدکو و انجمن های خبرگی می توانند در انتقال و اشتراک دانش در یک اقتصاد دانش بنیان نقش بسزایی داشته باشند.

چگونه انجمنهای خبرگی (MCOPs) در راستای استراتژی ها ی سازمان قرار میگیرند و آیا استراتژی ها میتوانند از طریق MCOP ها محقق ویا دگرگون شوند؟

وقتی این انجمن ها تشکیل می شوند ، با توجه به استراتژی های اصلی میدکو و دغدغه های ذیفنعان اقدام به شناسایی شکافهای دانشی خواهند کرد ، از این طریق می توان به تحقق استراتژی ها نفوذ کرد ، شناسایی دانش توسط این انجمن ها پیش نیاز خلق دانش های جدید و به اشتراک گذاری آنها می باشد.

سطح دانش و آگاهی اعضای انجمنهای خبرگی (MCOPs) راچگونه میسنجید و چگونه این سطح ارتقاء مییابد؟

خوشبختانه میدکو از سطح دانشی خوبی برخوردار است ، بعبارتی اگر متصفانه و کارشناسی بخواهیم به میدکو نگاه کنیم ، میدکو یک سازمان دانشی است که البته باید این دانش که در سطح افراد ، گروهها ، و سازمان وجود دارد و توانسته است میدکو را به این مرحله از رشد و تعالی برساند مدیریت بشود ، بعبارتی مدیریت صحیح سرمایه های انسانی میدکو در قالب مدیریت دانش منجر به ایجاد مزیت رقابتی در میدکو خواهد شد . برای سنجش میزان سطح و آگاهی این انجمن ها معیارهای متعددی وجود دارد که می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- میزان مشارکت هریک از اعضاء در شناسایی دانش
- میزان مشارکت در جلسات و حضور مستمر آنان در چالشهای دانشی
- میزان تعمیق بخشی به مساله شناسایی دانش
- کمیت و کیفیت پیشنهادات ارائه شده از طرف هریک از اعضاء
- میزان و گستره اشتراک دانش میان سایر اعضا و انجمن ها

اما برای ارتقاء این سطح می بایست هریک از اعضاء آموزش های لازمه را درخصوص ابزارهای دانش ، رویکرد سیستماتیک در حل مسائل ، نورآوری و خلاقیت را بگذرانند و از طریق تسلط بر بکارگیری این ابزارها سطوح هریک از اعضا و تیم نیز بصورت اتوماتیک افزایش خواهد یافت . دبیران هریک از انجمن ها می بایست هریک از موارد فوق را از طریق پایش و اندازه گیری مورد بررسی قرار بدهند تا بتوان به رشد هریک از این انجمن ها کمک کرد.



نقش فرهنگی و ارتباطی انجمنهای خبرگی (MCOPs) در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها را چگونه ارزیابی مینمائید؟ فرهنگ سازمان فضای شکل گیری انجمن هاست، هر قدر فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت دانش و بالعکس باهم همسو باشند، منجر به ایجاد هم افزایی و مزیت رقابتی برای میدکو خواهد شد.

به نظر شما چگونه می توان به استفاده از دستاوردها و نتایج انجمنهای خبرگی (MCOPs) در تصمیم گیری های مدیران ارشد سازمان رسید؟

هنگامی که دستاوردهای انجمن ها به دستاوردهای کلیدی و مالی تبدیل شد می تواند بعنوان نسخه و دستور کار مدیران ارشد قرار بگیرند، قطعاً مدیران نقش کلیدی و مهمی در موفقیت سازمان دارند و نیاز دارند تا این سیستم ها در موفقیت سازمان موثر باشند، بنابر این کیفیت کار انجمن ها و دسترسی به نتایج کمی و کلیدی که بتواند برای میدکو مزیت برتر ایجاد نماید از طرف مدیران ارشد پذیرفته خواهد شد.

بنظر جنابعالی چگونه میتوان پاسخ مناسبی به حفظ انگیزه خبرگان سازمان داد؟

قطعاً انگیزه خیلی مهم است اما باید به این نکته مهم تاکید داشت که هدف از تشکیل انجمن ها رشد افراد، تیم ها و سازمان و تبدیل شدن میدکو به یک سازمان با برند جهانی است و این موفقیت برای همه کارکنان میدکو می تواند یک عامل انگیزشی باشد، افتخار کردن به موفقیت سازمان نیز یک عامل انگیزشی است اما برخی موارد دیده می شود که برخی از مدیران با پرداخت های مالی اقدام به تامین انگیزه می نمایند و تجربه نشان داده است این روش موفق نبوده و کوتاه مدت است، بنابر این بایستی خود این انجمن ها باهم جلساتی را داشته باشند و معیارهای ایجاد انگیزه های غیر مادی را تعریف نمایند، قطعاً پایداری نظام انگیزش، کیفیت و اثرگذاری آن نیز همواره مورد توجه مدیران خواهد بود.

مهم ترین چالش های پیش روی انجمنهای خبرگی (MCOPs) از نگاه جنابعالی کدام است؟

به نظر بنده مهمترین چالش گذر از وضعیت سنتی به وضعیت جدید است، قطعاً تغییر زمان بر بوده و برخی مواقع با مقاومت روبرو می شود و کار سختی است که باید با همت و اراده کامل این مسیر را طی کنیم، همانطور که یک پروانه برای تغییر از کرم ابریشم و پرواز کردن مقاومت های زیادی می کند اما اراده او می تواند این تغییر را در او ایجاد کند، برای چابک بودن باید قدرت پرواز داشت و پروانه هم نمی تواند با پاهای متعدد یک کرم ابریشم سرعت بگیرد بلکه پرواز را ترجیح میدهد، تغییر نیاز مند تغییر ساختاری و ایجاد چابکی در ساختارهاست.

اهم برنامه های میدکو برای مشارکت، رشد و تعالی انجمنهای خبرگی (MCOPs) چیست؟

- قدم اول تشکیل انجمن ها
- قدم دوم سازماندهی
- قدم سوم تعریف مساله و شناسایی شکافهای دانشی
- قدم چهارم خلق دانش
- قدم چهارم ثبت دانش
- قدم پنجم بکارگیری دانش
- قدم ششم خلق ثروت
- قدم هفتم حرکت به سمت انجمن های بین المللی خبرگی

در پایان ضمن تشکر از جنابعالی که همواره در حرکت های دانشی حضور فعال داشته اید آرزوی موفقیت پایدار برای میدکو دارم، و از مدیریت محترم هلدینگ میدکو جناب آقای دکتر پورمند که همواره پشتیبان حرکت های دانشی بوده اند کمال تشکر را دارم.

با سپاس
افتخاری

کارگاه آموزشی ابزارهای مدیریت دانش انجمن های خبرگی و طوفان فکری

مدرس دوره : مدیر محترم واحد توسعه مدیریت
جناب آقای دکتر جلوداری
درس آموخته های دوره
مجمع کنسانتره و گندله سازی زرند



مقدمه

سازمان در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک خود، نیازمند شناسایی، خلق و بکارگیری دانشی است که دستیابی به آن اهداف را ممکن سازد. درک اهمیت و اصول کار تیمی توسط کارکنان و ارائه ابزارهایی که آنان را در تحلیل چالش های پیش روی سازمان توانمند سازد در این راستا ضروری می نماید. تعیین دانش مورد نیاز برای ارتقاء کیفیت محصول، بصورت کار گروهی و در قالب "انجمن های خبرگی" محوریت این کارگاه آموزشی را تشکیل می دهد.

اهداف دوره :

- ❑ 1- درک اهمیت کار تیمی و نحوه تعاملات در تیم
- ❑ 2- چگونگی کنترل فرایند تولید برای تعیین انحرافات کیفی محصول
- ❑ 3- یادگیری اصول تفکر جمعی برای حل مسئله و تعیین دانش مورد نیاز سازمان
- ❑ 4- درک مدل MAKE بعنوان ابزاری برای مدیریت دانش سازمان

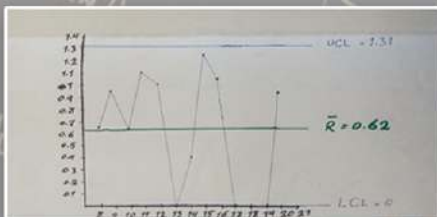
سرفصل مهمترین عناوین دوره:

- آشنایی با مفاهیم، مدل ها و فرایند های مدیریت دانش
- تشریح تفاوت ها در " کار تیمی " و " کار گروهی "
- کنترل فرایند تولید با استفاده از نمودار های کنترل
- تحلیل نمودار کنترل و تشخیص انحرافات فرایند تولید
- استفاده از طوفان فکری برای تعیین عوامل موثر بر کیفیت محصول
- بکارگیری نمودار استخوان ماهی برای دسته بندی عوامل
- نمودار پارتو برای اولویت بندی عوامل
- ارائه راهکار در خصوص مهمترین عوامل شناسایی شده با استفاده از ابزار HOW-HOW
- تعیین دانش مورد نیاز برای حل علل ریشه ای و اقدام برای کسب آن
- تشریح مدل MAKE
- فعالیت های شرکت کنندگان در دوره

فعالیت های شرکت کنندگان در دوره

1- ترسیم نمودار کنترل کیفیت

شرکت کنندگان با استفاده از داده های فرضی که در اختیار آنان قرار گرفت، نمودارهای کنترل مربوط به میانگین و انحراف معیار یکی از مشخصه های کیفی کنسانتره تحت عنوان "Fe" یا عیار کنسانتره سنگ آهن را ترسیم نمودند.



آموزه های این بخش عبارت از موارد ذیل هستند :

- * نحوه رسم حدود کنترلی برای یک مشخصه کیفی

- * نحوه ترسیم نمونه ها بر روی نمودار
- * شناخت حالت های نشان دهنده ی خارج از کنترل بودن فرایند تولید

2- تشکیل تیم های خبرگی

شرکت کنندگان با تشکیل تیم و طوفان فکری در خصوص علل احتمالی موثر بر ویژگی های کیفی عیار کنسانتره با یکدیگر تبادل نظر می نمایند.

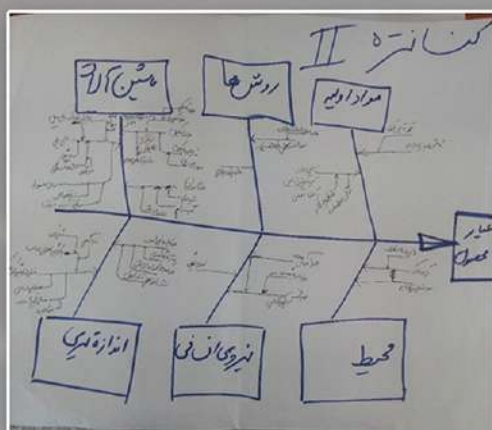
آموزه های این بخش عبارت از موارد ذیل هستند :

اصول طوفان فکری :

- * تمرکز بر کمیت ایده ها
- * اجتناب از انتقاد در هنگام هم فکری
- * استقبال از ایده های غیر معمول
- * ترکیب ایده ها باهم و بهبود آنها

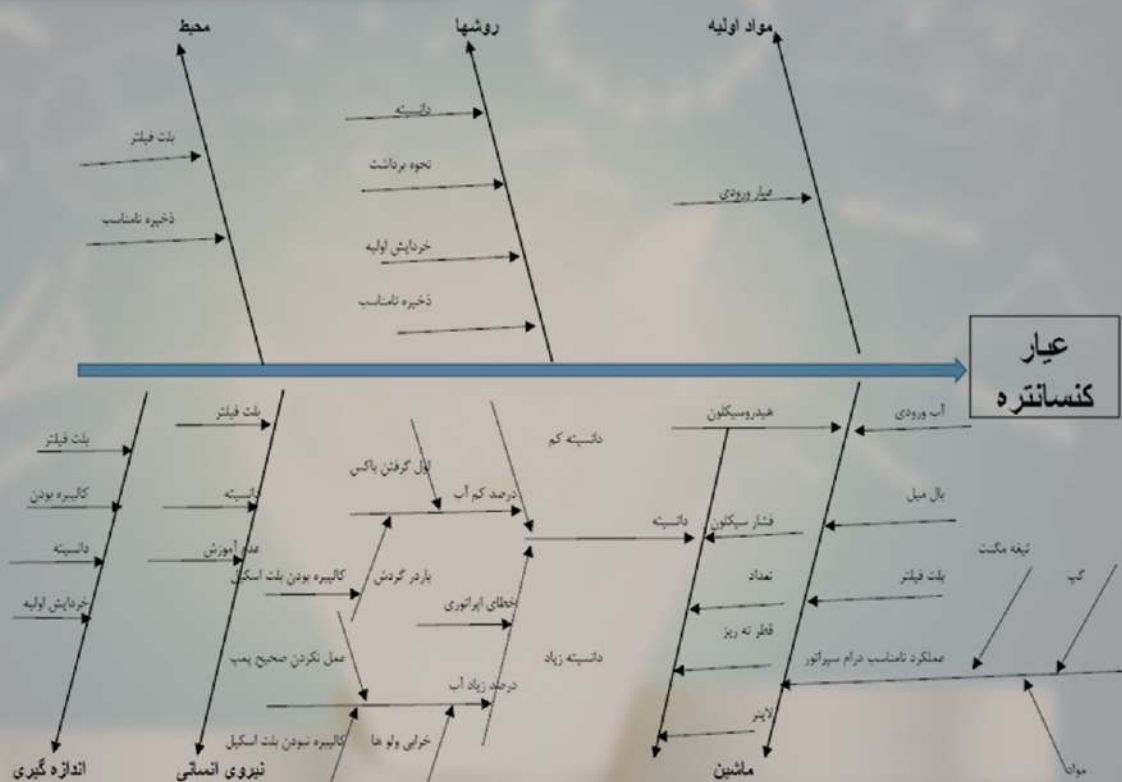


3- ترسیم نمودار استخوان ماهی
شرکت کنندگان عوامل تعیین شده در مرحله طوفان فکری را در قالب نمودار استخوان ماهی ترسیم می کنند.



آموزه های این بخش عبارت از موارد ذیل هستند :
شناسایی علل ریشه ای موثر بر عیار کنسانتره در حوزه های گوناگون :

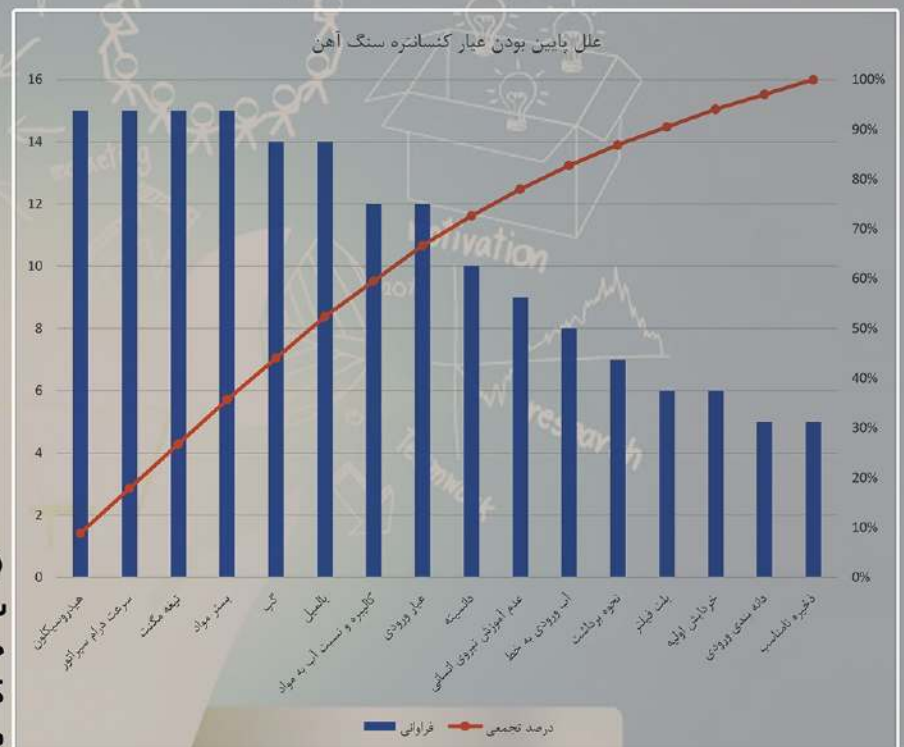
- * مواد اولیه
- * روش های تولید
- * ماشین آلات
- * اندازه گیری
- * نیروی انسانی



4- ترسیم نمودار پارتو
شرکت کنندگان در خصوص میزان اهمیت عوامل تعیین شده با یکدیگر بحث کرده و نتایج بر روی نمودار پارتو رسم گردید.



آموزه های این بخش عبارت از موارد ذیل هستند :
* توجه به میزان اهمیت علل، قبل از انجام اقدام
* نحوه ی رسم نمودار پارتو
* مشخص نمودن مهمترین عوامل موثر بر عیار کنسانتره



طبق نمودار، چهار عامل اول (هیدروسیکلون، سرعت درام سیراتور، نقطه خشک و بستر مواد) حدود 40% وزن عوامل کاهش عیار کنسانتره سنگ آهن را تشکیل می دهد.

5- نمودار HOW-HOW

شرکت کنندگان ضمن بحث در خصوص علل اولویت بندی شده، اقدامات و دانش هایی که نیاز است در اختیار سازمان قرار گیرد را تعیین می کنند.

آموزه های این بخش عبارت از موارد ذیل هستند :

- * آشنایی با تکنیک "چگونه- چگونه" برای تعیین اقدامات رویارویی با یک چالش
- * تعیین لیست اقدامات و دانش های مورد نیاز برای بهبود رطوبت بالای محصول



شکاف های دانشی کارخانه کنسانتره برای رطوبت بالای محصول به شرح زیر مطرح گردید:

- * دانش لازم در انتخاب پارچه فیلتر؛
- * دانش لازم برای تنظیم پارامترها براساس خوراک موجود؛
- * دانش روش شستشوی پارچه در حین کار؛
- * دانش مواد افزودنی به خوراک بلت فیلتر برای کمک به عملیات آگیری؛
- * دانش تزریق مناسب در مراحل قبل از فیلتراسیون؛
- * دانش لازم در خصوص کیفیت مواد خوراک برای ایجاد تنظیمات.

دیوار دانشی

طراح و مجری: ایمان عظیمی



دیوار دانشی مجتمع فولاد زرند

دیوار دانشی
ابزاری تعاملی،
کاربردی و مفید جهت
سهولت دستیابی به
ابزارهای مدیریت دانش



در ذیل دیوار توضیحات
کامل تر هر ابزار در قالب
نسخه کاغذی ارائه می
شود. بروشور ابزارها نیز در
اختیار کاربران دانشی قرار
می گیرد.

کاربران عزیز می توانند ایده های
خلاقانه خود را روی کاغذ یادداشت
های موجود نوشته و ذیل ابزار
مخصوص به خود الصاق نمایند. این
یادداشت ها بصورت روزانه و یا
هفتگی توسط نماینده مدیریت دانش
واحد گردآوری و ثبت و در جلسه های
مربوط به هر ابزار مطرح و پیرامون آن
بحث و تبادل نظر می گردد.

در این دیوار، ابزارها در قالب پوستر
ارائه می شوند و در ذیل هر پوستر فایل
صوتی هر کدام از ابزارها بصورت QR-Code
قرار داده شده است که کاربران دانشی
می توانند با اسکن این کد در لحظه ی
مشاهده پوستر هر ابزار توضیحات کامل
و مختصری را شنیده و درک بهتری از ابزار
پیش رو داشته باشند.



آشنایی با دبیران انجمن‌های خبرگی میدکو (MCOP's)

جناب آقای دکتر منصور قربانی دبیر محترم انجمن خبرگی فنی شماره تماس: 09133439975 	جناب آقای مهندس هادی علیزاده دبیر محترم انجمن خبرگی کک و زغال شماره تماس: 09132437856 	جناب آقای مهندس رحیم جهانشاهی دبیر محترم انجمن خبرگی نت شماره تماس: 09131437355 	جناب آقای مهندس محمدعلی میرزایی دبیر محترم انجمن خبرگی کنسانتره شماره تماس: 09138420439 	جناب آقای مهندس علیرضا افتخاری دبیر محترم انجمن خبرگی مدیریتی شماره تماس: 09108350365 
جناب آقای مهندس نواب خسروی دبیر محترم انجمن خبرگی فولاد شماره تماس: 09132433165 	جناب آقای مهندس میثم مرادی دبیر انجمن خبرگی فروسیلیس شماره تماس: 09191311785 	جناب آقای مهندس سعیدکریم زاده دبیر محترم انجمن خبرگی مس شماره تماس: 09133907987 	جناب آقای مهندس عبدالمهدی نکویی دبیر محترم انجمن خبرگی معدن شماره تماس: 09131951846 	جناب آقای مهندس مصطفی باقری نژاد دبیر محترم انجمن خبرگی گندله سازی شماره تماس: 09136102118 

نظرات
دبیران
انجمن‌های خبرگی
MIDHCO
پیرامون
نحوه راهبری MCOP ها
با رویکرد 5W&H

* چگونه موضوع فعالیت انجمن تعیین می شود؟

موضوع انجمن های خبرگی مدیریتی عملاً "میبایست با دقت نظر در کلیت فرایندهای سیستمی و بانگاه راهبردی و اولویت ایجاد ارزش در سازمانهای تابعه میدکو تعیین گردد.

* چرا فعالیت انجمن خبرگی مدیریتی ضرورت دارد؟

ضرورت داشتن نگاهی دقیق به وضعیت فرایندهای مدیریتی سازمان و همچنین اتخاذ تصمیمات سیستماتیک برای سایر فرایندها برای بهبود مستمر و همچنین تبادل آراء مدیران و انتقال تجرب مدیریتی ضرورت امرتشکیل انجمن/ انجمن های خبرگی مدیریتی را محرز می سازد.

* چه کسانی در مباحث انجمن خبرگی مدیریتی مشارکت می کنند؟

در هر شکل این فعالیت توسط افراد عضو انجمن خبرگی مدیریتی میدکو و سایر علاقمندان اجرا میگردد و همچنین باتوجه به موضوع امکان دعوت از سایر خبرگان ، مشاوران و میهمانان فراسازمانی وجود دارد.

* چگونه انجمن خبرگی مدیریتی فعالیت می کند؟

این انجمن با تجمع نظرات مختلف اعضای انجمن و اخذ اجماع نهایی بر پاسخ های ارائه شده در خصوص چالش مطروحه در انجمن خبرگی مدیریتی و همینطور در صورت نیاز اشتراک پاسخ/ راهکار اجماع شده با سایر خبرگان فراسازمانی نهایی شده و در صورت فرآیندی بودن موضوع ، و در جهت جاری سازی بصورت روالی استاندارد تعریف می شود .

* در چه زمانی انجمن خبرگی مدیریتی فعالیت می نماید؟

پیش بینی میشود بازه های زمانی یک تا سه ماه مناسب باشد ؛ البته باتوجه به ضرورت های سازمانی و هماهنگی های هلدینگ میدکو میتواند در هر زمانی به اقتضای شرایط این امر به انجام رسد.

* در چه مکانی فعالیت انجمن خبرگی مدیریتی انجام می شود؟

باتوجه به نظرسنجی از اعضای MCOP و طرح موضوع پیشنهادی مکان تشکیل و گردهمایی افراد انجمن میتواند در هر کدام از واحدهای سازمانی صنعتی و معدنی هلدینگ میدکو باشد.

مهندس علیرضا افتخاری
دبیرانجمن خبرگی
مدیریتی میدکو



در عصر حاضر که به عصر اطلاعات و دانش موسوم است، مزیت رقابتی اصلی سازمان ها در سرمایه دانشی آنها نهفته است و هم اکنون بزرگترین شرکتهای دنیا برتری خود را نه در دارایی های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار های بزرگ پیش روی آنها، بلکه در دانش در جریان فرایندهای خود کسب کرده اند، بنابراین سازمان ها یقین دارند که برای رقابتی ماندن باید منابع و فعالیت های فکری خود را مدیریت نمایند.

چرا انجمن های خبرگی؟

انجمن های خبرگی بعنوان "قاتلین کاربرد مدیریت دانش نامناسب" توصیف شده اند. وسیله ارزشمند برای توسعه، به اشتراك گذاري و مدیریت دانش متخصصین را مهیا می کرده اند.

- * از اختراع مجدد چرخ جلوگیری می کنند.
- * از مرزهای بخشی و خطوط گزارش دهی رسمی سازمان عبور می کنند.
- * از واحدهای سازمانی سنتی، انعطاف پذیرتر هستند.
- * دانش جدید را در پاسخ به مسائل و فرصتها، ایجاد می کنند.
- * هشدارهای پیشگیرانه را درباره فرصتها و تهدیدات بالقوه فراهم می کنند.

توسط چه کسانی؟

انجمن خبرگی نت گروهی از کارشناسان متخصص در مسائل نگهداری و تعمیرات می باشند که داری مسائل مشترک کاری هستند و آنها را با یکدیگر به اشتراك می گذارد و در خلال تعاملات منظم خود یاد می گیرند که چطور کارها را بهتر انجام دهند. این کارشناسان درباره یک موضوع کاری بحث و تبادل نظر می کنند و تجربیات، پیشنهادات و نکات فنی را مطرح می کنند.

چگونه؟

انجمن های خبرگی از ساختار سازمان مستقل می باشند. انجمن های خبرگی نه جلسه هستند و نه وب سایت، محوریت انجمن تعامل افراد بر مبنای تمایل قلبی و اراده شخصی آنهاست که می تواند به صورت رودرو و یا با استفاده از ابزارهای IT باشد.

موضوعات انجمن خبرگی نت؟

اصلی ترین موضوعات انجمن خبرگی نت در خصوص نگهداری و تعمیرات با هدف بهبود فرایند نگهداری و تعمیرات و همه اقدامات فنی و اجرایی و مدیریتی در طی چرخه عمر تجهیزات که هدفش نگهداری تجهیزات و بازیابی آنها به وضعیتی است که آن تجهیزات بتوانند کارکردی مطابق انتظار داشته باشند، می باشد.

* چرا؟ (Why)

دلیل اعمال مدیریت دانش این است که با مدیریت سرمایه های فکری، از رهگذر استفاده از دانش نهان موجود در واحد مربوطه با حل کردن "مسئله" برای یک شرکت یا واحد صنعتی ثروت تولید شود و اهرم های عملیاتی کردن این هدف انجمن های خبرگی می باشند. انجمن های خبرگی با تشکیل جلسات و استفاده از تکنیک های موجود به این مهم تحقق میبخشند.

* چه زمانی؟ (When)

انجمن های خبرگی در هر زمانی که "مسئله" ای در یک واحد ایجاد میگردد میتوانند جلسه تشکیل دهند.

* چه مکانی؟ (Where)

محل تشکیل جلسات هر مکانی میتواند باشد ولی بهتر است در محل واحدی باشد که موضوع مسئله است.

* چه کسانی؟ (Who)

علاوه بر اعضای انجمن مربوطه بهتر است پرسنلی که درگیر مسئله ایجاد شده هستند نیز در جلسه حضور داشته باشند. از این رهگذر علاوه بر ارتقای کیفیت اجرای تکنیک های مدیریت دانش (مانند طوفان فکری) میتوان عملیاتی بودن یا نبودن ایده های مطرح شده را نیز محک زد.

* چه موضوعی؟ (What)

پاسخ به این سوال ارتباط نزدیکی با پاسخ به سوال دوم دارد. موضوع جلسات باید "یافتن راه حل برای یک مسئله ایجاد شده" باشد. اما میتوان راجع به مسائلی که هنوز ایجاد نشده ولی پتانسیل ایجاد شدن دارند نیز بحث کرد. این گونه علاوه بر پویا ماندن اعضای انجمن این آورده نیز ایجاد میشود که در زمان وقوع مسئله آمادگی داریم.

* چگونه؟ (How)

پاسخ به این سوال در حقیقت مبین تکنیک های مدیریت دانش برای حل مسئله است. برای این منظور ابزار های متعددی وجود دارد مانند طوفان فکری و کافه دانشی.

دکتر منصور قربانی

دبیر انجمن
تکنولوژی





مهندس نواب خسروی
دبیر انجمن خبرگی
فولاد

چرا انجمن خبرگی فولاد فعالیت می کند؟ (why)
فعالیت انجمن به دلیل وجود مشکلات جدید در خطوط تولید می باشد، که مرفا به اطلاعات و تجربیات گذشته نمی توان بسنده کرد و نیاز به طرح و بررسی موضوعات و مشکلات جدید در قالب گروهی و هم اندیشی می باشد.

در چه زمانی انجمن خبرگی فولاد فعالیت می کند؟ (when)
فعالیت در این انجمن محدود به زمان خاصی نیست، فقط در زمان بروز مسائل و مشکلات نیاز به تشکیل جلسات اهمیت بیشتری پیدا می کند. با توجه به تشکیل گروه Mcop در فضای مجازی امکان هم اندیشی بیشتر نیز وجود دارد.

در چه مکانی انجمن خبرگی فولاد فعالیت می کند؟ (where)
محدود به مکان نیستیم جلسات می تواند در کلیه واحدهای زیرمجموعه میدکو برحسب نیاز انجام شود، همچنین ویدیو کنفرانس امکان تشکیل جلسات هم اندیشی در سایت های مختلف در مورد یک موضوع مشترک را به ما می دهد.

توسط چه کسانی انجمن فعالیت می کند؟ (who)
فعالیت انجمن بستگی به فعالیت تک تک اعضا و مشارکت در مباحث دارد، که قطعا حضور بیشتر اعضا در هم اندیشی، نتایج مثبتی در پی خواهد داشت.

با چه موضوعاتی انجمن فعالیت می کند؟
موضوعات متعددی می توان مطرح کرد، که بیشتر در بحث تخصصی فولاد، تولید، خطوط تولید، مشکلات خطوط تولید، پیشرفت های فولاد، پیشرفت های مجموعه میدکو در صنعت فولاد و ... می تواند باشد.

چگونه انجمن فعالیت می کند؟
طرح مساله، تشکیل جلسات هم اندیشی، بررسی موضوع با استفاده از روش طوفان فکری، بررسی راهکارها و در نهایت نتیجه گیری.



مهندس عبدالمهدی نکویی
دبیر انجمن خبرگی معدن



مهندس مصطفی باقری نژاد
دبیر انجمن خبرگی گندله سازی



با توجه به چشم انداز بلند مدت مجموعه بزرگ شرکت میدکو در عرصه صنعت معدن و در راستای نیل به اهداف بزرگ این شرکت و ایجاد زمینه مناسب برای به اشتراک گذاری دانش ها و تجربه های افراد مختلف و تبدیل آنها به یک دانش و تجربه جدید و آشکار، نیاز به ایجاد و شکل گیری انجمن خبرگی معدن احساس و این امر تحقق یافت.

با توجه به پروژه های معدنی مختلف موجود در شرکت های زیر مجموعه هلدینگ میدکو و مشکلات بعضاً مشترک موجود در این پروژه ها، انجمن خبرگی معدن می تواند با طرح مشکلات و تشکیل جلسات مشترک نسبت به رسیدن به یک راه حل مناسب در جهت حل مسائل بوجود آمده بسیار موفق عمل نماید. حال این جلسات می تواند هم بصورت جلسات منظم ادواری و هم بصورت جلسات موردی در هر یک از شرکت های زیر مجموعه هلدینگ میدکو برگزار گردد.

از جمله ویژگی های انجمن خبرگی معدن می توان به استمرار برگزاری جلسات و ارتباطات میان اعضا و همچنین عنوان نمودن سریع مشکلات بدون نیاز به پرداختن به حواشی موضوعات و شرح کامل مسائل مختلف اشاره نمود. هدف از ایجاد انجمن خبرگی مطرح نمودن سریع مشکلات کاری و یافتن راه حل مناسب برای برطرف نمودن مشکلات و همچنین کسب تجربه و انتقال تجربیات گذشته به تمام ارکان سازمان های زیر مجموعه هلدینگ میدکو می باشد. از دیگر مزایای انجمن خبرگی ایجاد بستری مناسب برای هم افزایی فکری بیشتر بین افراد شرکت می باشد.

شایان ذکر است در انجمن خبرگی معدن، حضور فعال تمامی اعضای انجمن ضروری بوده که بایستی افراد انجمن در موضوع مورد نظر دارای تخصص و تجربیات ارزنده ای باشند. انتخاب موضوع مورد بحث جلسات انجمن خبرگی با مطرح نمودن مسائل حل نشده قبلی و تبادل نظر تمامی اعضا و به اشتراک گذاشتن نقطه نظرات مختلف افراد که در نهایت به راه حل های مناسبی برسند؛ خواهد بود.

ضمناً مشکلات معدنی پیش آمده در شرکت میدکو توسط اعضای انجمن در کانال تلگرامی انجمن خبرگی معدن میدکو اعلام و در کوتاه ترین زمان ممکن در محل پروژه ای که مشکل بوجود آمده تشکیل جلسه خواهد شد.

در پایان امید است تا با مشارکت و همکاری تمامی اعضای این انجمن، تمام اهداف مورد نظر مجموعه هلدینگ میدکو حاصل گردد.

* به علت نیاز به انتقال تجارب و ارتقا دانش پرسنل و حل مشکلات با ایجاد فضایی صمیمی و دوستانه جهت جمع اوری و تبادل دانشهای پنهان و آشکار مربوط به فرایند گندله سازی و بهره وری هر چه بیشتر و بهتر از تجربیات تمامی پرسنل مجموعه های گندله سازی سازمانی و فرا سازمانی و ایجاد راه حل های ایده آل برای ارتقا سطح کیفی سازمان و جلوگیری از هزینه های اضافی و تکراری در رسیدن به ارماتهای سازمان با رهروی از خط مشی مدیریت گندله تشکیل گردیده.

* چگونگی برگزاری: از طریق جلسات تعیین شکافهای دانشی با رویکرد حل مسئله و انتقال تجارب و تسهیم دانش با ایجاد یک پایگاه ثابت علمی در مجموعه و استفاده از دانشهای مبتنی بر تجربه و تخصص کارگران و مهندسين مشتاق با نشستهای حضوری و با ارتباطات مجازی با طرح مسئله و حل آن با نظرات و ایده ها و دانش و تجارب اعضا و اهمیت دادن و بررسی راه حل ها و ایده ها و بکارگیری آن در مجموعه و سازمان جهت بهبود عملکرد سازمان که این طرح باعث رسیدن به شکوفایی سازمان و در نهایت تبدیل شدن به سازمان دانش محور گردد.

* در چه مکانی: الویت اول جلسات به نظر بنده به صورت حضوری در یکی از پلتهای میدکو باشد. الویت دوم بصورت ویدئو کنفرانس تشکیل گردد.

* زمان تشکیل: بر اساس شرایط و متناسب با نیاز گروه و با توجه به حساسیت موضوع مورد بحث و احساس نیاز اعضا، دوره زمانی جلسات تعیین می گردد که بازه زمانی آن حداکثر سه ماه و حداقل چهل و پنج روز می باشد.

* موضوع جلسات: موضوع هر انجمن با توجه به شکافهای دانشی موجود و با استفاده از روشهای دلفی از بین اعضا هر انجمن استخراج شده و موضوع جلسه بعدی انجمن خواهد بود.

* توسط چه کسانی: با توجه به جمعیت گسترده شرکت کننده در cop بهتر است از هر cop نمایندگان در mcop حضور یابند و بهتر است دبیر و خبرگان cop ها باشند.

مهندس سعید کریم زاده
دبیر انجمن خبرگی مس



چرا انجمن خبرگی مس فعالیت می کند؟ (why)
انجمن خبرگی مس با دو هدف جمع آوری و دسته بندی صحیح دانش های مربوط به صنایع بالا دستی تولید مس (نظیر معادن مس موجود و استحصال کاتدهای مسی) و همچنین صنایع پایین دستی تولید محصولات مرتبط با مس (نظیر کارخانه تولید لوله مسی) تشکیل گردیده است.

در چه زمانی انجمن خبرگی مس فعالیت می کند؟ (when)
با توجه به شرایط موجود نظیر استفاده از موقعیت راه اندازی و تثبیت تولید محصولات مسی، به جمع آوری دانش های کوچک بزرگ پرداخته می شود.

در چه مکانی انجمن خبرگی مس فعالیت می کند؟ (where)
فعالیت در انجمن محدود به مکان خاصی نمی باشد و سعی می شود جلساتی منظمی در سایت (با دوره زمانی کوتاه تر) و جلسات در خارج از سایت (با دوره زمانی بلند تر) صورت پذیرد. از فضای مجازی نیز بهره برده خواهد شد.

توسط چه کسانی انجمن فعالیت می کند؟ (who)
توسط افراد فعال و علاقه مند مرتبط به فرآیندهای مختلف مربوط به مس، فعالیت های انجمن صورت می پذیرد.

با چه موضوعاتی انجمن فعالیت می کند؟
فعالیت بر مبنای نیازمندی های روز تولید مس و محصولات مسی انجام می گیرد.

چگونه انجمن فعالیت می کند؟
فرهنگ سازی در بین عموم و جلب اعتماد مدیریت راهگشای شروع فعالیت می باشد که با پیگیری موضوعات روز مرتبط با تولید به سرانجام می رسد.

مهندس میثم مرادی
دبیر انجمن خبرگی فروسیلیس



1- استخراج دانش جهت انتقال به سایر پرسنل در فعالیت های مشابه و یا خلق ایده و الهام گرفتن از آنها در سایر واحدها.

2- این انجمن می تواند بطور پیوسته از طریق رصد و پرورش ایده و پیشنهادات مطرح شده و همچنین از طریق برگزاری جلسات 6 ماه یکبار فعالیت نماید.

3- محل فعالیت در ساختمان کوره و سایت کارخانه فروسیلیس همدان خواهد بود.

4- فعالیت ها توسط مسئولین و سرپرستان واحدهای مختلف تولید و فنی... کارخانه و همچنین افراد صاحب تجربه یا ایده زیر نظر دبیر انجمن فعالیت می کند.

5- فعالیت انجمن علاوه بر پرورش و هدایت تمامی ایده ها متمرکز بر حل مشکلات فرایندی موجود و یا اقداماتی که موجب تسهیل فرایند یا کاهش هزینه تمام شده محصول گردد می باشد.

6- با جمع آوری و ترغیب و هدایت ایده های تمامی افراد و برگزاری جلسات منظم و استفاده از طوفان فکری با طرح مسائل و مشکلات فرایندی و سپس اجرای پیشنهادات در کارخانه.



مهندس محمدعلی میرزایی
دبیر انجمن خبرگی کنسانتره

- انجمن خبرگی (COP) باید بتواند در مرزهای سازمان گسترده شوند و فراتر از واحدهای سازمان، پروژه ها، فرآیندها و محدودیتهای جغرافیایی فعالیت کنند لذا تشکیل انجمن خبرگی فراسازمانی یا Mcop ها یکی از بهترین راهکارهای اشتراک دانش و تجربه در بین واحدهای سازمان ها با فعالیت و اهداف مشترک هستند. Mcop ها ابزار بسیار مناسبی برای شکستن قید و بندها و مرزبندی های سازمانی می باشند که باعث جریان سریع اطلاعات در بین اعضا و توسعه مهارت و تخصصشان میگردد.

- جلسات Mcop ها طی بازه های زمانی مشخص و بسته به مسائل و مشکلات مشخص صورت می گیرند.

- جلسات Mcop ها بسته به اهمیت و ضرورت موضوع و رسیدن هر چه سریعتر به پاسخ میتوانند به صورت مجازی یا در یک فضای فیزیکی مناسب تشکیل شوند.

- اعضای این انجمن ها افراد از سازمان های مجزا هستند که هر یک ممکن است در یک حوزه کاری تخصص داشته باشند و بنا به علاقه و دغدغه مشترکشان در حوزه دانشی مشخص در بحث ها شرکت میکنند.

- در واقع این اعضا هستند که با تبادل نظر یک موضوع را انتخاب میکنند. بدین صورت که هر یک از اعضا می توانند یک یا دو موضوع که نیاز به بهبود دارند را یادداشت نموده و در آخر با نظر اکثریت موضوعی را که در اولویت است را مورد بحث قرار دهند.

- موضوع انتخاب شده به بحث گذاشته می شود که هدف آن مستندسازی مباحث، نظرات و نتایج نهایی یک جلسه انجمن است.



مهندس هادی علیزاده
دبیر انجمن خبرگی کک و زغال

1- علت انجام : هدف از مدیریت دانش آشکار نمودن سرمایه های پنهان در ذهن کارکنان به صورت یک دانش و به اشتراک گذاری این دانش برای کلیه پرسنل

2- در چه زمانی : مدیریت دانش به هیچ عنوان محدوده زمان و مکان ندارد و تز تمامی تجارب پرسنل در هر زمانی استقبال می کند

3- در چه مکانی : مدیریت دانش با محوریت تولید در قلب کارخانه و قسمت تولید به صورت پویا انجام میگردد و بسته به نوع مشکل برگزاری آن ابتدا در محل خط تولید با حضور کلیه صاحب نظران و در نهایت برای جمع بندی در دفاتر جلسات صورت می گیرد

4- توسط چه کسانی : با توجه به شناور بودن اعضا متغیر انجمن های خبرگی بسته به ماهیت موضوع از اعضا خبره در آن حیطه برای شرکت در جلسات دعوت به عمل می آید

5- با چه موضوعی : پس از مشخص کردن مشکلات اصلی در خط تولید و اینکه این مشکل در حال حاضر دغدغه چه تعداد از افراد می باشد و در چه اولوی قرار می گیرد ، برنامه ریزی برای تشکیل جلسات و حضور افراد صورت می گیرد

6- چگونه فعالیت می کند :

در دهه اول هر ماه با دعوت دبیر محترم انجمن خبرگی موضوع جلسات و اسامی افراد صاحب نظر به نامبرندگان اعلام می گردد و افراد متعهد بوده در جلسه یا جلسات بررسی آن موضوع شرکت نمایند و کلیه تجارب و دانش فردی خود را بدون هیچگونه کم و کاستی در اختیار سایرین قرار دهند و در نهایت به رای اکثریت احترام گذاشته و تمامی تلاش خود را در خصوص اقدام در جهت به نتیجه نشستن تصمیمات جلسه به کار برند .



سازمان ها فارغ از نوع و اندازه، با عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی زیادی روبرو می شوند که رسیدن و زمان رسیدن سازمان ها به اهدافشان را غیر قطعی می کنند. تاثیری که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان می گذارد، "ریسک" نام دارد.

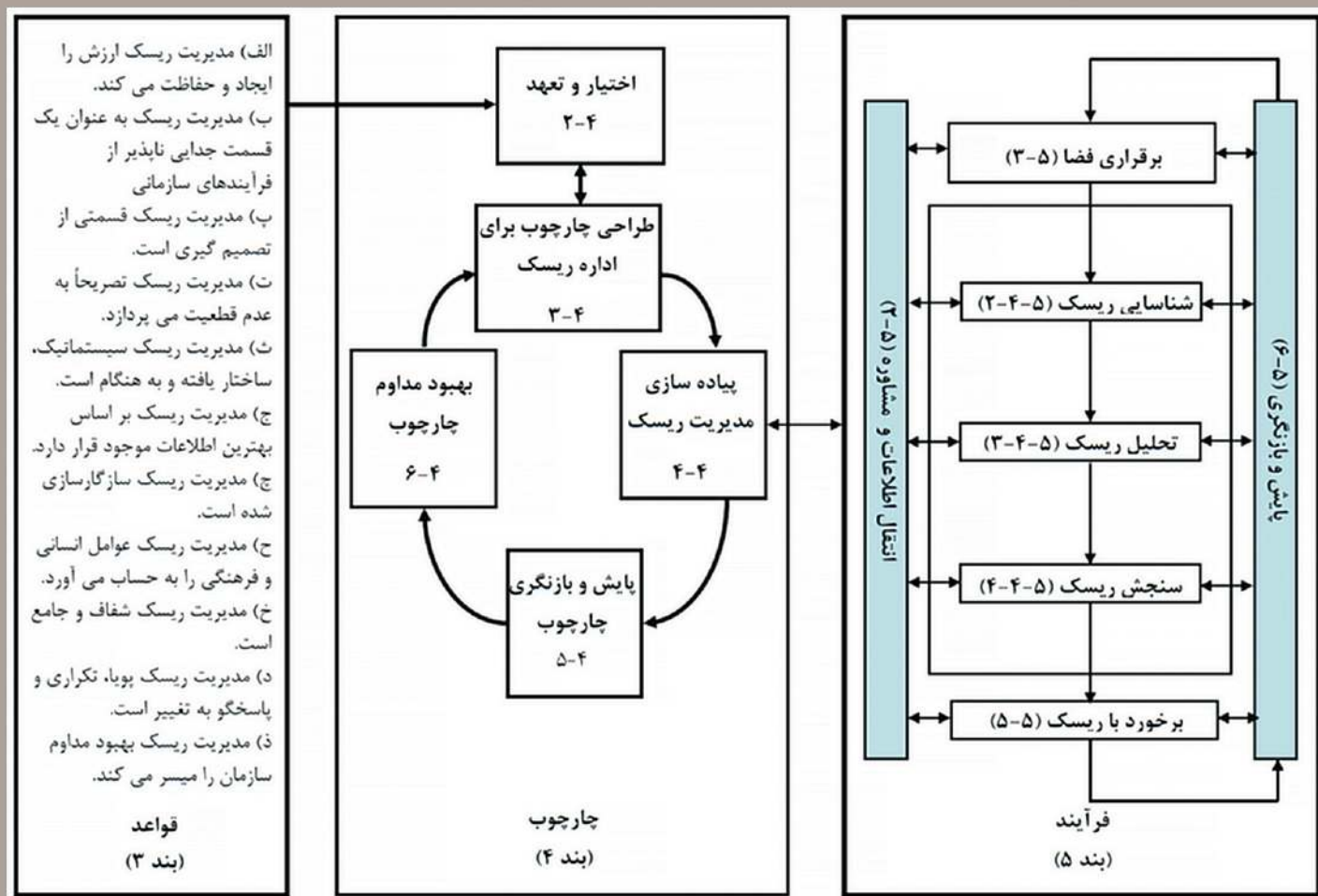
ریسک در تمامی فعالیت های یک سازمان وجود دارد. سازمان ها ریسک را با شناسایی آن، تحلیل آن و سپس سنجش این که آیا ریسک را بایستی به منظور برآورده ساختن معیارهای ریسک، از طریق "مقابله با ریسک" تعدیل نمود یا خیر، مدیریت می کنند. در طی این فرآیند، آن ها با ذینفعان مشاوره و تبادل اطلاعات کرده و ریسک ها و کنترل هایی را مورد پایش و بازنگری قرار می دهند، که ریسک را تعدیل می کنند تا اطمینان حاصل شود که نیازی به مقابله بیشتر با ریسک نیست. استاندارد 31000 این فعالیت سیستماتیک و منطقی را به طور مشروح توصیف می کند.

با این که تمامی سازمان ها تا حدودی مدیریت ریسک را انجام می دهند ولی استاندارد 31000 تعدادی قواعد را که برآورده شدنشان برای اثربخشی مدیریت ریسک مورد نیاز می باشند، فراهم می آورد. استاندارد 31000 توصیه می کند که سازمان چارچوبی را به مقصود ادغام فرآیند اداره ریسک در حکمرانی کلی سازمان، راهبرد، طرح ریزی و مدیریت آن و همچنین برای فرآیندهای گزارش دهی، خط مشی ها، ارزش ها و فرهنگ سازمان، تکوین و اجرا کند و به طور مستمر آن را بهبود دهد. مدیریت ریسک را می توان در کل سازمان، در بسیاری از حوزه ها و سطوح آن، در هر زمان و همچنین برای وظایف، پروژه ها و فعالیت های خاصی به کار برد.

اگر چه رویه مدیریت ریسک در طی زمان و در بخش های زیادی به منظور تامین نیازهای گوناگون تکوین شده است، ولی پذیرش فرآیندهای سازگار در قالب یک چارچوب جامع می تواند برای حصول اطمینان از این که ریسک به نحوی اثربخش، کارا و منسجم در طول سازمان مدیریت شده است، کمک کند. رویکرد عامی که در استاندارد 31000 توصیف شده است، قواعد و رهنمودهایی را برای مدیریت هر شکلی از ریسک به طریقی سیستماتیک، شفاف و معتبر و درون هر محدوده کار و محیطی، فراهم می سازد.

هر بخش خاص یا کاربردی خاص از مدیریت ریسک، با خود نیازها، مخاطبان، ادراکات و معیارهایی را به همراه دارد. بنابراین یکی از خصیصه های کلیدی استاندارد 31000، گنجاندن "شناخت محیط کسب و کار" به عنوان فعالیتی در شروع این فرآیند عام مدیریت ریسک می باشد. شناخت محیط کسب و کار، اهداف سازمان، محیطی که سازمان درون آن اهدافش را تعقیب می کند و ذینفعانش و گوناگونی معیارهای ریسک (که همگی آن ها ماهیت و پیچیدگی ریسک های سازمان را آشکار و ارزیابی می کنند) را ثبت و ضبط می کند.

ارتباط بین قواعد اداره کردن ریسک، چارچوبی که در آن مدیریت ریسک اتفاق می افتد و فرآیند مدیریت ریسک که در استاندارد 31000 توصیف شده اند، در شکل زیر نمایش داده شده است.



رویه ها و فرآیندهای جاری مدیریت ریسک در بسیاری از سازمان ها شامل اجزایی از مدیریت ریسک می باشد و بسیاری از سازمان ها قبلاً یک فرآیند مدیریت ریسک رسمی را برای انواع خاصی از ریسک یا اوضاع و احوال برگزیده اند. در چنین مواردی سازمان می تواند تصمیمی مبتنی بر اجرای بازنگری نقادانه رویه ها و فرآیندهای موجود در پرتو استاندارد 31000، اتخاذ کند. در استاندارد 31000 عبارات "مدیریت ریسک" و "اداره کردن ریسک" هر دو استفاده شده اند. به صورت کلی "مدیریت ریسک" به معماری (قواعد، چارچوب و فرآیند) برای اداره کردن اثربخش ریسک اشاره دارد، در حالی که "اداره کردن ریسک" به کاربرد معماری برای ریسک هایی خاص اشاره می کند.

Challenges and practices for effective knowledge transfer in globally distributed teams

Knowledge transfer challenges

By: Alireza Eftekhari

Coordination challenges

1. Temporal distance: Due to time zone differences, teams do not have enough common working time or synchronous meetings.
2. Diversity of organizational environments: Process mismatches, differing technical and domain vocabularies, incompatible environments and conflicting assumptions can be problematic in GSD.
3. Geographical distance: Inter-organizational boundaries get blurred and relationships become complex. This makes collaboration and KT between the parties difficult.
4. Infrastructure to support KT: Systems did not support project-level KT. This have a negative impact on training and KT.
5. Expertise in applying the knowledge and level of experience: Differences in skills, expertise, infrastructure, tools, and methodologies hinder KT. the lack of prior experience of working together and changes in team membership hinder KT.
6. Lack of awareness and control: The client has minimal awareness of the status of KT and, therefore, no basis from which to manage it.
7. Coordination and integration of multiple knowledge sources: Different locations and departments use different terminology and tools, making KT across departmental boundaries a challenge.
8. Content, location, and use of knowledge: In GSD, many people are involved in the development activities, and thus organizations tend to have problems in terms of content, location, and use of knowledge.
9. Staff management: Cross-site coordination of roles and responsibilities of team members can hinder KT between GDT.
10. Costs management: Costs of KT are not known.
11. Unwillingness to communicate: Fixed organizational routines and rigid structure caused, to a certain extent, an unwillingness to share vital knowledge.
12. Structure of the development network does not nurture KT: The “tacitness” and stickiness of knowledge cause problems for KT.
13. Changing vendor: Lack of clients’ operational knowledge caused by changing from a long-time vendor to a new one.

Communication challenges

1. Language differences: Information may be written or spoken in a language that is a foreign language for the team members and thus will be hard to understand. The information may be also represented from different perspectives than expected, leading to misunderstandings.
2. Poor communication: The effectiveness of KT in virtual organizations is limited because people tend to simplify knowledge when using technology as a communication media, and communication messages can lose richness in these settings.
3. Mental models: Differences in absorptive capacity between knowledge provider and recipients (personal attributes).
4. Lack of appropriate tools: A few tools support KT in GDT and some of them were not developed for KT purposes.
5. Knowledge types and needs: Knowledge needs vary from person to person.
6. Poor or lack of documentation: Documentation is an important means to share and transfer information, and its quality is essential for success.
7. Transfer technological knowledge: Technological knowledge between the different organizational units is particularly challenging when employees have to delegate sophisticated individual software development tasks to offshore workers, which requires constant communication and adjustment processes.
8. Complexity and stickiness of knowledge: The diversity of contexts exacerbates the ‘stickiness’ of information.
9. Inadequate understanding of the customer’s business: The shared understanding may not reflect the original needs.
10. Loss of knowledge in project hand-off processes: Different locations and departments use different terminology and tools in handoff processes making KT across departmental boundaries a challenge.

Cultural challenges

- Cultural diversity: Cultural barriers negatively affect face-to-face interaction, communication, and collaboration.
- Social rules: Cultural rules, habits and subconsciously accepted rules affect offshored business process and IT outsourcing.
- Trust and motivation to transfer and share knowledge: Knowledge sources may be not trustworthy, and trust affects cooperative learning.
- Incentives and priorities: Incentives and priorities for taking the necessary time to engage in the KT.
- Climate: Working conditions and physical surroundings in GSD projects.
- Political philosophy: Political issues cause rigidity and routine in operating models.

Knowledge transfer practices

Practices for coordination challenges



Use of enabling technologies: different technologies must be employed to successfully ensure that various offshore sites can efficiently share knowledge resources.

Transactive memory system: it can be developed and maintained to support KT through the propagation of certain rules and standardized work that can overcome differences in local contexts, skill levels and work routines.

Adoption of common platforms and tools among sites: the organizational entities should provide a common infrastructural platform, which makes use of different project-specific and generic environments in which members of projects can interact using collaboration tools.

Adoption of personal coordination mechanisms: mechanisms such as routines that encourage personal interfacing have a direct influence on KT effectiveness.

Mitigation of project issues: project guidelines should define the teams' participation in requirements elicitation and mapping during KT and weekly meetings.

Share point-based knowledge portal: it provides specific information to all employees.

Development of guidelines and handbooks: describes architectural solution, quality conformance rules, and configuration tools.

Project knowledge: all the knowledge generated in the project should be made as accurate, complete and up-to-date as possible.

Promote staffing motivation: individual motivation stimulation, mentoring, and shadowing.

Increase personal attributes: education in business processes, technology management, and interpersonal skills.

Mitigation of project issues for requirements: conducting oral and written tests/quizzes, reverse presentations for requirements validation, support simulation, playback or replay sessions.

Mitigation of project processes: understanding the organizational learning sub-process, leveraging the knowledge base and experience of peers, dynamic navigation aids to search information, modularization, use of outside expertise, joint collaboration, personal identities at work.

Requirements understanding: for newcomers it's more important to experiment with the system than to have up-to-date and complete documentation. Newcomers need to have ways to find and access relevant documentation.

Adoption of traditional mechanisms: coordination and control frameworks, combined with appropriate integrated voice, data and video communication technologies could be effective methods and tools for KT in projects.

On-site customer: when customers are working on-site with the team, collaboration can be enhanced through effective participation in release planning, daily meetings, review meetings and retrospectives.

Jointly modelling processes: it can be an appropriate solution to enhance KT if the effort is not too big in comparison with the project itself, which can be the case, especially if the involved companies are not process driven.

Team set up and adjustment: it is obtained through the learning of agreement roles, responsibilities and authorities, definition of an explicit statement of the project goals, communication about the design rationale, management of resources and aligning teams.

Team synchronizing: definition of clear and fixed requirements, a common shared understanding of the architecture and information about the performed tests and test results, the compatibility of the partners' development tools and environments, and the identification of cultural differences.

Implementation of virtual environments to develop competences: if individuals possess more of a certain type of competence, they will be able to achieve higher performance.

Define responsibilities: includes asking directly when problems occur, and asking emergency contact people when required.

Practices for communication challenges

Communication tools: document management, video conferencing, e-mails, wikis, and instant messaging can support communication.

Awareness improvement: frequent meetings can improve awareness among distributed sites.

Face-to-face interaction: facilitates effective KT between team members.

Explicit KT: can be successfully transferred in the form of documentation and data.

Informal communication: the offshored teams should continually have ongoing informal conversations with onshore teams.

Adoption of a centralized communication structure: can help new teams to remain aware, whereas a decentralized structure decreases communication.

Community of practice: define a community of practices to share common interests and have face-to-face meetings.

Social media tools for urgent requests: adoption of social media tools provides services for distribution of information as an urgent request mechanism for KT.

Discussions: facilitates openness and communication between teams in different locations. Discussions with subject matter experts on specific issues faced in the teams provide opportunities to refine, re-prioritize, and generate requirements and solutions.

Information through magazines: monthly quality magazines to disseminate best practices.

Communication between remote teams: remote team members should find a way to socialize, interact virtually and perhaps even simulate a shared space for creating and exchanging tacit knowledge.

Email lists: e-mail lists are characterized by frequent discussions and questions on a specific topic related to a project. These topics are not further structured, but allow for fellow practitioners to share experiences and respond to questions.

Implement a knowledge repository: a centralized knowledge repository shared by client and vendor is considered important for successful KT.

Group problem solving: obtained through the adequate communication means and information sharing and management of collaboration related risks.

Division of work and responsibility into smaller units: minimizing communication-related problems through decreasing communication needs and contact points to a minimum by splitting the project into smaller, independent units managed by a local manager. If no local project manager can be appointed, at least a contact person should be named for answering questions and acting as a contact point.

Practices for cultural challenges:

Cultural bridges: cultural bridges can be established by creating a collectivist culture, onsite visits and replay sessions, and cultural workshops.

Visits: GSD teams should visit other members in different locations when and as needed to gain better understanding of critical situations through face-to-face interactions that offer rich communication and effective KT.

Rotation: rotation of team members between different locations, often between 3-6 months, promotes the distribution of the business and domain knowledge across the teams.

Creating a common culture: to create a common culture, one needs to choose a specific, common language that is to be used within the organization.

Establish relationships among team members: the success of implicit KT is further moderated by the quality of the relationship among group members. If knowledge recipient and source do not have a trusting relationship, willingness to transfer background information and implicit knowledge is inhibited.

Promoting trust: understand the language and business culture of the clients, reinforce communication, pay attention to client relationship management, frequent travel, and private contacts.

Mentoring technique: mentoring has been identified as one of the leading success factors in expanding organizational culture.

تکنیک‌های کار گروهی:



قسمت اول



قسمت دوم

فایل های صوتی
در مورد تکنیک های
کار گروهی:



Linking the KM Tools to the APO Five-Step KM Process

This section provides a 'big picture' of the Knowledge Management (KM) methods and tools. It shows how they can directly map onto the Asian Productivity Organization (APO) Five-step KM process. This five-step KM process is concerned with five key steps:

1. Identifying the knowledge
2. Creating knowledge
3. Storing knowledge
4. Sharing knowledge
5. Applying knowledge

For each step in the APO five-step KM process, a list of suggested KM methods and tools is provided below. The number (alongside each method and tool) represents the number of the method or tool as described later in this manual.

Therefore, as a first action, the KM consultant and/or practitioner must identify which of the five steps he or she wishes to deal with in the KM implementation initiative, and then immediately refer to a list of KM methods and tools to consider applying, based on best KM practice across the world. The team that developed this list comprised of experienced KM consultants and practitioners that are based in Asia, Europe, and United States.

This is a very practical way to gain a 'quick win' within the organization implementing KM. Although this is a very good practical start, remember that KM methods and tools have been developed primarily to better support key business processes and business projects. So make sure you gain a healthy balance between the business process/project-driven approach, and the KM methods and tools-driven approach.

Step	KM Methods and Tools to Consider (Guide Only)
1. Identifying the Knowledge	8. APO Knowledge Management Assessment Tool
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	17. Advanced Search Tools
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	22. Knowledge Mapping
	23. KM Maturity Model
	24. Mentor/Mentee
	Ethnic Visions Case Study

2. Creating Knowledge	1. Brainstorming
	2. Learning and Idea Capture
	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	16. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
	17. Advanced Search
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	24. Mentor/Mentee
	25. Knowledge Portal
	26. Video Sharing
	Ethnic Visions Case Study

3. Storing Knowledge	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	16. Voice and VOIP
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	25. Knowledge Portal
	26. Video Sharing
	Ethnic Visions Case Study



4. Sharing Knowledge	3. Peer Assist
	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	6. Storytelling
	10. Communities of Practice
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	15. Social Networking Services
	16. Voice and VOIP
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	25. Knowledge Portal
	26. Video Sharing
	24. Mentor/Mentee
	Ethnic Visions Case Study

5. Applying Knowledge	3. Peer Assist
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	17. Advanced Search
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	21. Knowledge Worker Competency Plan
	24. Mentor/Mentee
	25. Knowledge Portal
	Ethnic Visions Case Study



عکس یادگاری :
عکس گروهی از اولین گردهمایی اعضای انجمن های خبرگی میدکو (MCOP) مورخ 1396/10/05 (ساختمان هتل پارس) با حضور جناب آقای دکتر پورمند مدیرعامل محترم میدکو ، جناب آقای مهندس نیک نفس مدیر محترم دفتر کرمان، جناب آقای دکتر جلوداری مدیر محترم توسعه مدیریت و مدیردانشی میدکو (CKO)





Management Development Newsletter

گردآورنده: علیرضا افتخاری
طراح و گرافیکست: ایمان عظیمی