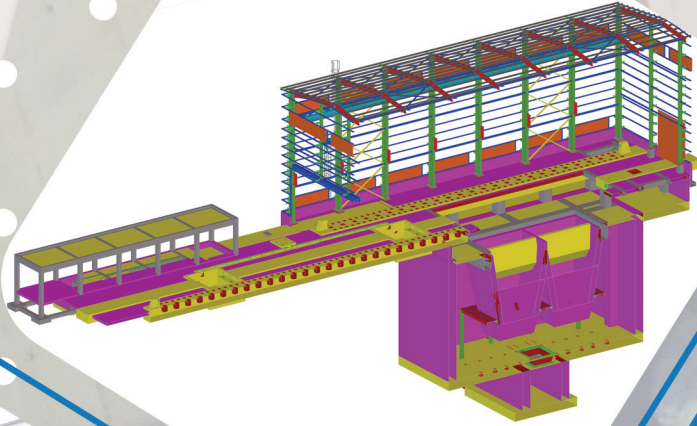




# خبرنامه توسعه مدیریت

کمیته خبرنامه: واحد توسعه مدیریت و واحد روابط عمومی | شماره: ۳۳ - آذر ماه ۱۳۹۷



- تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی
- آشنایی با تکنیک‌های خلاقانه حل مسأله
- وضعیت مدیریت دانش در جهان امروز

# تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی

آرش ابراهیمی کارشناس فناوری اطلاعات  
(مطالعه موردی: شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه)



## چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه بوده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش؛ مدیران و کارشناسان شرکت معیار صنعت خاورمیانه در شهر تهران بوده است. با استناد به رابطه نمونه‌گیری وستلند تعداد ۱۸۵ نفر از آن‌ها به شیوه تصادفی انتخاب شد و پرسشنامه‌های اعتبارسنجی شده پژوهش میان آنان توزیع گردید. داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌های معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مدیریت بین فردی بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با این حال تأثیر کارکرد تجاری و مدیریت تکنولوژی بر چابکی سازمانی معنادار نشده است. همچنین نتایج فرضیات تعدیلی نشان می‌دهد کارکرد تجاری و مدیریت تکنولوژی با نقش تعدیل‌گر هزینه فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی تأثیر معناداری ندارد. بعلاوه نتایج نشان می‌دهد مدیریت بین فردی با نقش تعدیل‌گر هزینه فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** هزینه فناوری اطلاعات، کارکرد تجاری، مدیریت بین فردی، مدیریت تکنولوژی، چابکی سازمانی

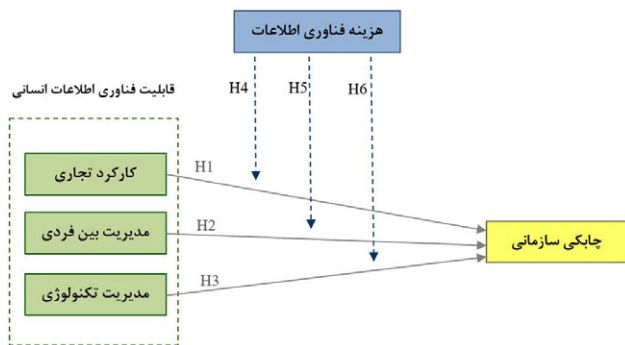
## مقدمه

از سوی دیگر، یکی از قابلیت‌های اصلی چابکی، افزایش سرعت پاسخگویی از طریق به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته است. بازاریابی به لحاظ سنتی نمی‌تواند عامل کلیدی در حصول نتیجه در یک محیط رقابتی باشد ادبیات سیستم‌های اطلاعات، فناوری اطلاعات را مینای چابکی بیان می‌کند و چابکی به عنوان یک قابلیت پویا مفهوم سازی شده تا با به کارگیری فناوری اطلاعات، سازمان‌ها مزیت رقابتی به دست آورند (فینک، ۲۰۰۹). فناوری اطلاعات می‌تواند در تدارک اطلاعات مورد نیاز به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک برای نیل به چابکی سازمان‌ها مؤثر باشد. حقیقت آنست که نقش فناوری عمیق‌تر از آنست که تنها به عنوان یک ابزار مورد توجه قرار گیرد با این وجود فناوری اطلاعات به تنهایی هزینه‌های ثابت را افزایش می‌دهد، اما بدون آن نیز سازمان‌ها به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی نداشته و بدون داشتن اطلاعات مورد نیاز شرکت‌ها نمی‌توانند به خوبی عمل کرده و از فرصت‌های رقابتی استفاده کنند. فناوری اطلاعات در شکل‌های متفاوت خود (اینترنت، اینترنت، تجارت الکترونیک، کسب و کار الکترونیک و غیره) تسهیل‌کننده مؤثری است که می‌تواند مفهوم چابکی را پشتیبانی کند. از این رو به کارگیری فناوری اطلاعات، یک مزیت سازمانی است و به منظور کسب موفقیت، سازمان‌ها لازم است به گونه مؤثر در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به آن، مدیریت شوند.

امروزه با افزایش رقابت و تغییرات غیر قابل پیش بینی در عرصه کسب و کار، سازمان‌ها به منظور کسب مزایای رقابتی در دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در کسب و کار، باید چابک عمل نمایند. این قابلیت به سازمان‌ها کمک میکند تا تغییرات غیر قابل پیش بینی را به منظور دستیابی به موقعیت بهتر در بازار رقابتی و بهبود چرخه زمانی در فعالیت‌های مدیریتی، کشف کرده و به آن پاسخ دهند (فتحیان و شیخ، ۱۳۹۰).



قابلیتهای فناوری اطلاعات به عنوان متغیر مستقل، و چابکی سازمانی به عنوان متغیر وابسته معرفی شده‌اند. این موضوع در قالب مدل مفهومی مورد بررسی و اندازه گیری قرار گرفته است.



مدل مفهومی پژوهش (سوکانیا و همکاران، ۲۰۱۷)

## ارتباط فناوری اطلاعات و چابکی

مؤسسات چابک، نرخ فزاینده ای ( تقریباً بیست درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان خود به دست می آورند. در یک بررسی صورت پذیرفته، کارکنان و متخصصان سازمانی، زمینه های تاثیرگذاری فناوری اطلاعات در جهت چابکی به شرح ذیل برشمردند:

- بهبود محصول و خدمات از طریق ارائه خدمات پس از فروش یا تنوع محصول و یا تغییر کیفیت .
- ارتباط موثر با محیط داخل و خارج سازمان از طریق توانایی در کسب و توزیع و مدیریت مناسب دانش، تسهیل ارتباط با شرکای تجاری و مشتریان و تامین کنندگان، تسهیل ارتباطات در میان واحدهای درون سازمان.
- قابلیت توسعه منابع سازمانی از طریق پویایی در جذب و گزینش کارکنان مساعد، قابلیت توسعه سطح دانش نیروی سازمانی، توسعه کارایی و انگیزش نیروی انسانی.
- پاسخگویی سریع به تغییرات محیط و بازار از طریق بازاریابی فعال محصولات/خدمات جدید، کاهش زمان اعمال تغییرات در روشها و تجهیزات و ماشین آلات، کاهش هزینه اعمال تغییرات در روش ها، تجهیزات و ماشین آلات. (کورنوادو و همکاران، ۲۰۰۲).

## روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش ابتدا در بخش اول از آمار توصیفی استفاده شده است. در بخش استنباطی نیز به منظور آزمون فرضیه ها و سوالات تحقیق از آزمون کولموگروف- اسمیرنف، تحلیل عاملی تأییدی، مدل معادلات ساختاری استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS:22 و AMOS:18 صورت گرفته است.

در همین راستا مسئله‌ای که در شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه وجود دارد، عدم توجه کافی به کارکردهای فناوری اطلاعات، به ویژه در حوزه منابع انسانی می‌باشد. بنابراین مسئله‌ای که این پژوهش با آن مواجه بوده، آن است که علی رغم این که یکی از عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی، قابلیت‌های فناوری اطلاعات مطلوب است، منتها در حال حاضر شرکت فاقد برنامه‌ای ثابت و مشخص در راستای چابکی در مباحث سازمانی و ... می‌باشد.

بنابراین، هرچند بحث قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی در رقابت پذیری شرکت‌های حوزه توسعه معادن و صنایع معدنی سابقه زیادی دارد لذا برای توسعه و کارآیی مطلوب وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روش های سنتی به روش های نوین متکی بر نگرش مدیران می باشد. در این راستا میزان به کارگیری هر کدام از شاخص های مورد بررسی محقق در وضع موجود و میزان اهمیت هر کدام در وضعیت انتظار، در شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه مورد آزمون قرار خواهد گرفت.

## فرضیه های پژوهش

◀ **فرضیه اصلی:** قابلیت فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد.

◀ **فرضیه های فرعی:**

- کارکرد تجاری بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- مدیریت بین فردی بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- مدیریت تکنولوژی بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- هزینه فناوری اطلاعات تأثیر کارکرد تجاری بر چابکی سازمانی را تعدیل می‌کند.
- هزینه فناوری اطلاعات تأثیر مدیریت بین فردی بر چابکی سازمانی را تعدیل می‌کند.
- هزینه فناوری اطلاعات تأثیر مدیریت تکنولوژی بر چابکی سازمانی را تعدیل می‌کند.

## چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

اساس و بنیان سازمان چابک در یکپارچگی سیستم اطلاعاتی، تکنولوژی، افراد، فرآیندهای تجاری و تجهیزات در سازمان هارمونیک برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. چابکی از سازمان می‌خواهد تا با ادغام فناوری و کارکنان با زیر بنای ارتباطی عجله و شتاب کند تا به نیازهای متغیر مشتریان در محیط بازاری که دارای تغییرات مدام و پیش بینی نشده است واکنش نشان دهد(هنری، ۲۰۱۰) در این بخش مدل مفهومی، جهت بررسی قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی براساس مطالعه سوکانیا و همکاران، ۲۰۱۷ در شکل ذیل ارائه می‌گردد. در چارچوب مفهومی این تحقیق، ابعاد



## نتایج

برنامه‌ریزی شده در شرکت انجام گیرد.

○ برای بهبود چابکی شرکت، مدیران کسب و کار باید بر شناخت محیط جهت استفاده از فرصت‌ها به منظور سودآوری تلاش کنند، همچنین آنها باید روابط خود را با مشتریان شرکت تقویت نمایند و نیازها و خواسته‌های آنان را شناسایی کنند. به عنوان مثال با متمایز ساختن نام تجاری، رسیدگی به شکایات مشتریان، بخش‌بندی بازار، افزایش قابلیت‌های فنی و خدمت‌رسانی به مشتریانشان تلاش نمایند.

○ مدیران کسب و کار برای بهبود چابکی شرکت از طریق تمرکز بر قابلیت‌های تخصصی فناوری از جمله ایجاد ارتباطات بازاریابی در سطح مجازی، توسعه خدمات مشتری و بهبود کیفیت آن‌ها، ایجاد شبکه توزیع جامع، استمرار ارتباط با مشتریان از طرق مختلف مثل تبلیغات مؤثر، نظرسنجی، ارسال پیام‌های مناسبی و نیز پیاده‌سازی کامل برنامه‌های بازاریابی اقدام نمایند.

○ مدیران کسب و کار برای بهبود چابکی شرکت به دقت اقدامات و عکس‌العمل‌های رقبا را تحت نظر داشته باشند و برای دستیابی به قابلیت‌های فناوری اطلاعات در منابع موجود در سازمان سرمایه‌گذاری کنند که در نهایت آن‌ها را قادر می‌سازد تا بتوانند ارزش برتر به مشتریان خود ارائه دهند.

○ برگزاری منظم مذاکرات بین شرکت‌های تأمین کننده و شرکت‌های مذکور جهت تأمین نیازهای آتی سازمان توجه به مؤلفه‌های زنجیره تأمین برای محصول با حداکثر امکان کسب مزیت‌های رقابتی از جمله قیمت و کیفیت مطلوب جهت عرضه در بازار داخلی و خارجی.

○ توجه به توسعه و تقویت زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، پایگاه داده‌ای و موتورهای کاوش و بازاریابی اطلاعات، یکپارچه و به روز کردن سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می‌توانند فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت کسب و کار و در نتیجه چابکی شغلی را به شکل اثربخشی فراهم سازند.

○ مواردی همچون فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان در زمینه یادگیری کسب و کار و توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، توجه به خلاقیت و نوآوری، تشویق کوشش‌های خلاق کارکنان، پشتیبانی از توسعه فرآیند کسب و کار در سازمان و تشویق افراد به انتقال تجربیات و مهارت‌هایشان به سایر کارکنان به ویژه از طریق برگزاری نشست‌های منظم و برپایی جلسات هم‌اندیشی در سازمان، شناسایی و حمایت از افراد با توانایی بالا در ایجاد فرآیند کسب و کار به منظور معرفی و الگوبرداری سایر کارکنان از دانش و تجربیات آن‌ها، ایجاد فضایی مساعد برای بحث و گفتگوی آزاد بین کارکنان در

از بین ۲۰۰ پرسشنامه‌ای که پخش شده ۱۸۵ نمونه توسط کارکنان شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه پاسخ داده شد. مقدار میانگین نشان می‌دهد که مدیریت تکنولوژی (۳,۴۹) میانگین بالاتر از حد وسط طیف سنجش پرسشنامه (=۳) دارا می‌باشد و نشان دهنده مطلوب دانستن مدیریت تکنولوژی از نظر مشتریان می‌باشد. میانگین چابکی (۲,۸۷)، پاسخگویی چابکی (۲,۸۴) و حساسیت چابکی (۲,۸۹) کمتر از ۲ و نشان دهنده پایین بودن سطح چابکی از نظر پاسخگویان می‌باشد. میانگین مدیریت بین فردی (۳,۳۵)، قابلیت‌های فناوری اطلاعات (۳,۳۵)، کارکرد تجاری (۳,۲۲)، و هزینه فناوری اطلاعات (۳,۰۹) بیشتر از ۳ بوده و نشان دهنده مطلوب بودن سطح این متغیرها می‌باشد. لازم به ذکر است این نتایج توصیفی است و با آزمون‌های استنباطی می‌توان با اطمینان بیشتری راجع به داده‌ها نظر داد.

## خلاصه نتایج آزمون فرضیات

ردیف	فرضیات	تأیید / رد
۱	قابلیت‌های فناوری-چابکی	تأیید
۲	کارکرد تجاری-چابکی	رد
۳	مدیریت بین فردی-چابکی	تأیید
۴	مدیریت تکنولوژی-چابکی	رد
۵	کارکرد تجاری-چابکی(تعدیل کنندگی هزینه فناوری اطلاعات)	رد
۶	مدیریت بین فردی-چابکی(تعدیل کنندگی هزینه فناوری اطلاعات)	تأیید
۷	مدیریت تکنولوژی-چابکی(تعدیل کنندگی هزینه فناوری اطلاعات)	رد

## پیشنهادات کاربردی

○ سازمان‌هایی که قصد توانمندسازی مدیریت فناوری اطلاعات خود را دارند باید با تکیه بر معماری مجدد، سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و فراهم آوری زیرساخت‌های لازم، زمینه این امر را ایجاد نمایند و علاوه بر ایجاد زیرساخت‌های سخت افزاری باید زیرساخت‌های فرهنگی همکاری‌های اطلاعات محور را بین واحدهای سازمانی و فراتر از آن ایجاد نمایند.

○ سمینارها و کارگاه‌های آموزشی متعددی برای توجیه پروژه‌های مبتنی بر تکنولوژی به جهت بهبود چابکی سازمان با حضور کلیه واحدها در شرکت برگزار شود و همکاری جهت ارتقاء توانمندی‌های مدیریت فرآیند کسب و کار و قابلیت‌های فناوری اطلاعات بصورت منظم و

خصوص مسائل مختلف سازمان و ارزش قایل شدن برای مطالعه و تحقیق و تشویق کارهای پژوهشی کارکنان، از سوی مدیران سازمان مورد توجه جدی قرار گیرند.

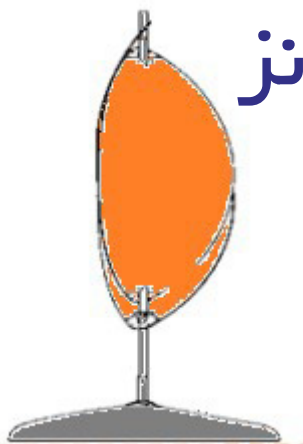
○ لازم است در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات از نظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تناسب و سازگاری کافی با دیگر کشورها داشت، تا بتوان از فرصت‌های اقتصادی به طور کامل استفاده نمایند.

## منابع و مأخذ

- The effect of IT capability on Organizational Agility (Case study: Middle East Meyar Sanat Engineering .Co)
- Sukanya Panda, Santanu Kumar Rath,(2016) "The effect of Human IT capability on Organizational Agility: An empirical analysis", Management Research Review
- Fink, L. and Neumann, S. (2009), "Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure", Information & Management, Vol. 8 No. 8, pp. 440462-.
- Mao, H., Liu, S. and Zhang, J. (2014), "How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity". Information Development. Vol. 31 No. 4, pp. 358382-.
- جعفرنژاد، احمد؛ شهایی، بهنام(۱۳۸۶)، مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران موسسه کتاب مهبران نشر.
- محمدی، ع و امیری، ی (۱۳۹۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان های تولیدی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۴ (۳)، ۱۳۴-۱۱۵.

# مدیریت دانش از جنس برنز

شرکت مهندسی معیارسنعت خاورمیانه  
دپارتمان مدیریت دانش - پیام حقیقی



## ویژگی بارز مدیریت دانش ممسکو

مدیریت دانش کاملاً عملیاتی، تخصصی، خالق ارزش افزوده و به دور از جنبه‌های نمایشی است. بر اساس این حمایت، با تکیه بر توانمندی داخلی شرکت و نقشه راه مدیریت دانش هلدینگ میدکو، تلاش برای فتح قله‌های رفیع دانش آغاز شده و اولین ثمره آن، در مهرماه ۱۳۹۷ به بار نشست. کسب تندیس (درخت دانشی برنزی) در اولین کنفرانس و جایزه بین المللی مدیریت دانش، نشان از عزم جدی معیار صنعت خاورمیانه داشته و بشارت دهنده توفیقات آتی در این دراین مسیر خواهد بود.

ویژگی اصلی مدیریت دانش ممسکو، مدیریت دانش اصیل مهندسی در حوزه پروژه است. دانشی که با دانش بخش تولید و یا ارائه خدمات متفاوت بوده و حاصل اقدامات، درس آموخته‌ها و تجربیات مهندسان توانمند حوزه‌های مختلف مکانیک، برق، سازه، معماری و متخصصان امور پروژه‌ای شرکت، جهت تامین نیاز پروژه‌های بزرگ و کوچک است. دیگر ویژگی مهم و یکی از ارکان موفقیت این موضوع، حمایت و باور عمیق مدیریت ارشد شرکت، در خصوص

## اقدامات انجام رفته

اقدامات انجام گرفته در حوزه مدیریت دانش ممسکو را می‌توان در چند دسته اصلی تقسیم بندی نمود:

## تشکیل دپارتمان تخصصی مدیریت دانش



بسیاری از آزمون و خطاهای ناشی از عدم اختصاص وقت لازم، عدم تخصص کافی در حوزه مربوط و ... را کاهش داده و موجبات بروز و ظهور نظام‌مند فرایندهای مدیریت دانش را فراهم می‌نماید.

این دپارتمان با جذب کارشناس متخصص در حوزه مدیریت دانش و تمرکز تمام وقت روی حوزه مدیریت دانش شرکت، تاثیر بسزایی در راهبری فعالیت‌های مرتبط و پیشبرد اهداف و برنامه‌های تعریف شده داشته است. وجود واحد متولی و متخصص مدیریت دانش در سازمان،



## ارزیابی سطح بلوغ و تبیین نقشه راه مدیریت دانش

مرجع انتخاب و بر اساس سطح بلوغ تعیین شده، نقشه راه مدیریت دانش ممسکو در سال ۱۳۹۷ تبیین شد. این نقشه راه از ۸ گام منطبق با برنامه ریزی انجام گرفته و ۵ گام منطبق با اولیتهای سازمانی تشکیل شده است.

یکی از ارکان اصلی موفقیت فرایندهای مدیریت دانش، شناخت وضعیت فعلی، تفکیک نقاط قوت و شناسایی نقاط قابل بهبود در حوزههای مرتبط و پیش نیاز مدیریت دانش است. بر این اساس مدل بهره وری آسیایی به عنوان مدل



## تشکیل و راهبری انجمنهای خبرگی

نماید. به همین دلی در دو حوزه اصلی کسب و کار شرکت، انجمنهای خبرگی امور مهندسی و امور پروژهها تشکیل و نقشها و وظایف بر اساس منشور انجمن تعیین گردید.

تعدد دیسپلینهای مهندسی و تعداد بالای پروژههای در حال انجام، خاتمه یافته و شروع شده، احساس نیاز به بستر تعاملی جهت به اشتراک گذاری، توسعه و کیفی سازی دانش و تجارب درون و برون سازمانی را ایجاد می



## مدیریت درس آموختههای پروژه

تدوین دستورالعمل مدیریت درس آموخته پروژه، طراحی فرایند اجرایی، تعیین نقشها و وظایف و جاری سازی از طریق بستر انجمن خبرگی، آموزش و الزام ارائه گزارش اختتام پروژه؛ از راهکارهای مهم این حوزه بوده است.

ممسکو اساسا به عنوان شرکت مهندسی و پروژه محور فعالیت می نماید. حجم عظیم درس آموخته حاصل از هر پروژه، قابلیت بکارگیری مجدد در همان پروژه یا پروژههای مشابه را داشته و موجب ایجاد ارزش افزوده از طریق کاهش زمان و هزینه و بهبود کیفیت خواهد شد.



## یکپارچه سازی فرایندهای مدیریت دانش با سامانه EDMS

مناسب این بستر در شرکت، برنامه ریزی استفاده از این سامانه جهت ثبت، صحت سنجی، توسعه و به اشتراک گذاری دانش و تجارب انجام گرفته است.

تعداد بالای مدارک مهندسی تولید شده از پروژههای گوناگون، فرایندهای رفت و برگشت متعدد بین کارفرما، پیمانکاران و دیسپلینهای مهندسی و امور پروژه، در سامانه EDMS ممسکو، بستر مناسب خلق دانش و به اشتراک گذاری آن است. از سوی دیگر با توجه به پذیرش

# همکاران برتر در حوزه مدیریت دانش

	<p><b>حامد بانی شرکاء</b> عضو کمیته راهبردی مدیریت دانش ثبت دانش خلاقانه</p>		<p><b>سروش اوصانلوی</b> مسؤل انجمن خبرگی امور پروژه همکاری در جاری سازی فرایند مدیریت درساموخته پروژه</p>	<p>مهندسان دانش برتر</p>
	<p><b>مائده رفیعی</b> همکاری در جاری سازی فرایندهای دانشی</p>		<p><b>فرشته علیزاده</b> دبیر انجمن خبرگی امور پروژه همکاری در جاری سازی فرایند مدیریت درس آموخته پروژه</p>	
	<p><b>ناصر قاجاری</b> عضو انجمن خبرگی امور پروژه همکاری در تکمیل درس آموخته پروژه</p>		<p><b>امیر حسین براعتی</b> ثبت دانش خلاقانه</p>	<p>دانشکاران برتر</p>
	<p><b>حسین کیهانی نژاد</b> عضو انجمن خبرگی امور پروژه همکاری در تکمیل درس آموخته پروژه</p>		<p><b>امین رأفتی</b> عضو انجمن خبرگی امور پروژه همکاری در تکمیل درس آموخته پروژه</p>	
	<p><b>محسن پیرعلی</b> ثبت دانش خلاقانه</p>		<p><b>کورش امینی</b> مدیر پروژه همکاری در تکمیل درس آموخته پروژه</p>	<p>خبرگان برتر</p>





**ISO 30401:2018**  
**Knowledge management**  
**systems - Requeirements**

## استاندارد جدید سیستم مدیریت دانش ISO 30401:2018 منتشر و در دسترس قرار گرفت.

الزامات و دستورالعمل سیستم مدیریتی موثر، جهت  
مدیریت دانش در سازمان

استاندارد سیستم مدیریت دانش در تاریخ ۳۱ اکتبر (۹ آبان ۱۳۹۷) بصورت رسمی در وبسایت سازمان بین المللی استاندارد (ISO) منتشر و جهت بازدید و خرید، در دسترس قرار گرفت.

سازمان ایزو توصیه می کند:

“ این مستند، الزامات و دستورالعمل هایی را برای استقرار، پیاده سازی، نگهداری، بازبینی و بهبود یک سیستم مدیریت موثر برای مدیریت دانش در سازمان ها فراهم می کند. تمام الزامات این مستند، برای هر سازمان، صرف نظر از نوع، اندازه، محصولات و خدماتی که ارائه می دهد، قابل اجرا است.”

# اخبار آذر ماه

مدیریت در سال مالی ۹۸-۹۷ میدکو مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه نمایندگان شرکت‌ها برنامه‌های توسعه مدیریت شرکت خود را ارائه نمودند و مقرر گردید برنامه‌ها را در راستای برنامه‌های توسعه مدیریت میدکو بازنگری نمایند.



## برگزاری جلسه کمیته توسعه مدیریت

در تاریخ ۱۱ و ۱۲ آذرماه کمیته توسعه مدیریت و دانش در دفتر تهران و کرمان با حضور نمایندگان شرکت‌های تابعه برگزار گردید. در این جلسه برنامه‌های حوزه توسعه



آقای دکتر عدالتی و سرکارخانم دکتر رضایی نژاد شرح اقدامات انجام شده در انجمن خبرگی سایش و خوردگی فولاد بوتیا در یکسال گذشته را تشریح نمودند و در ادامه جناب آقای مهندس غلامرضایی شرح روال تشکیل و انجام کار در انجمن‌های خبرگی فراسازمانی و ساختار سازمانی آن را توضیح و پس از رای گیری دبیر، نویسنده و هسته مرکزی انجمن خبرگی تعیین گردید.

دومین جلسه انجمن خبرگی سایش و خوردگی در تاریخ ۲۹ دی ماه در مجتمع کک سازی زرنند برگزار خواهد گردید.



## تشکیل و راهبری اولین جلسه انجمن خبرگی فراسازمانی سایش و خوردگی در مجتمع بوتیا

اولین جلسه انجمن خبرگی فراسازمانی سایش و خوردگی با حضور کارشناسان و مدیران این حوزه در تاریخ ۱۸ آذرماه در مجتمع فولاد بوتیای ایرانیان برگزار گردید. در این جلسه بعد از خوش آمدگویی به حضار از طرف جناب آقای مهندس صالحی زاده (مدیر مجتمع فولاد بوتیا)، جناب



توسعه مدیریت با حضور همکاران ستاد میدکو، واحد توسعه مدیریت شرکت فولاد سیرجان ایرانیان و شرکت فولاد زرنند ایرانیان برگزار گردید.



## برگزاری جلسات شفاف سازی برنامه های توسعه مدیریت

در تاریخ ۲۱ و ۲۶ آذرماه جلسات شفاف سازی برنامه های





# برگزاری مجموعه کارگاه‌های آموزشی آشنایی با تکنیک‌های خلاقانه حل مسأله

فضای پیچیده و پر از ابهام زندگی کاری و شخصی امروزه، مسائل و چالش‌های فراوانی را به دنبال داشته که جنبه های مختلف زندگی هریک از ما را در بر گرفته است. مواجهه با این مسائل و چالش‌های عمدتاً پیچیده، نیازمند افزایش مهارت و توانمندی حل مسائل با رویکرد خلاقانه و نو می‌باشد.

## سرفصل اصلی مجموعه کارگاه‌ها، بصورت زیر تعریف و اجرا گردید:

○ آشنایی با تعاریف خلاقیت و نوآوری، نظریه‌های مختلف و عناصر اصلی خلاقیت، انواع تفکر و انواع نوآوری؛ آشنایی با فرایند خلاقانه حل مسأله، تکنیک‌های مختلف تحلیل محیط، رویکرد مختلف به تشخیص مسأله، فرضیه سازی و ارائه راه حل‌های مختلف و شاخص‌های انتخاب؛

○ بررسی مدل بنیاد جهانی آموزش خلاق<sup>۲</sup>، رویکردهای همگرا و واگرا در شفاف سازی مسأله، رویکردهای مختلف تولید ایده، توسعه و اجرای آن و تکنیک‌های مختلف مرتبط و بازیکاری تکنیک‌های مهم؛

شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه به عنوان شرکتی فعال در ارائه خدمات مهندسی و انجام پروژه‌های متعدد در حوزه‌های مختلف، در معرض بسیاری از مسائل و چالش‌های کاری قرار داشته و دارد. بر این اساس و با توجه به اهمیت موضوع، مجموعه کارگاه‌های آموزشی آشنایی با تکنیک‌های خلاقانه حل مسأله با استقبال بسیار خوب همکاران شرکت، در سطوح مختلف و از تمامی واحدها و دپارتمان‌ها، در آذر ماه ۱۳۹۷ برگزار گردید.

استفاده از منابع روز دنیا و بررسی عمیق نمونه‌های موردی در این حوزه، بکارگیری بازیکاری<sup>۱</sup> در تمامی کارگاه‌ها جهت



# KNOWLEDGE MANAGEMENT

## وضعیت مدیریت دانش در جهان امروز

پیام حقیقی

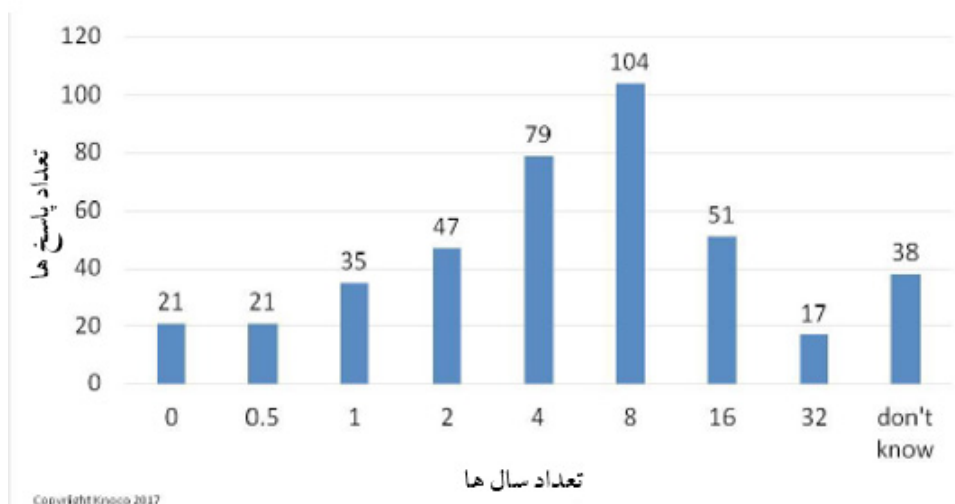


در سال ۲۰۱۷ میلادی یک نظرسنجی بین المللی در حوزه مدیریت دانش به عنوان راهکاری جهت درک وضعیت مدیریت دانش در جهان امروز انجام گرفت. حدود ۴۱۷ پاسخ از طرف سازمان‌ها با اندازه‌ها، مناطق و بخش‌های صنعتی مختلف دریافت شد که یک تصویر بسیار ارزشمند از مدیریت دانش با قابلیت کاربرد در سراسر جهان را نشان می‌دهد.

### الگوی بلوغ مدیریت دانش

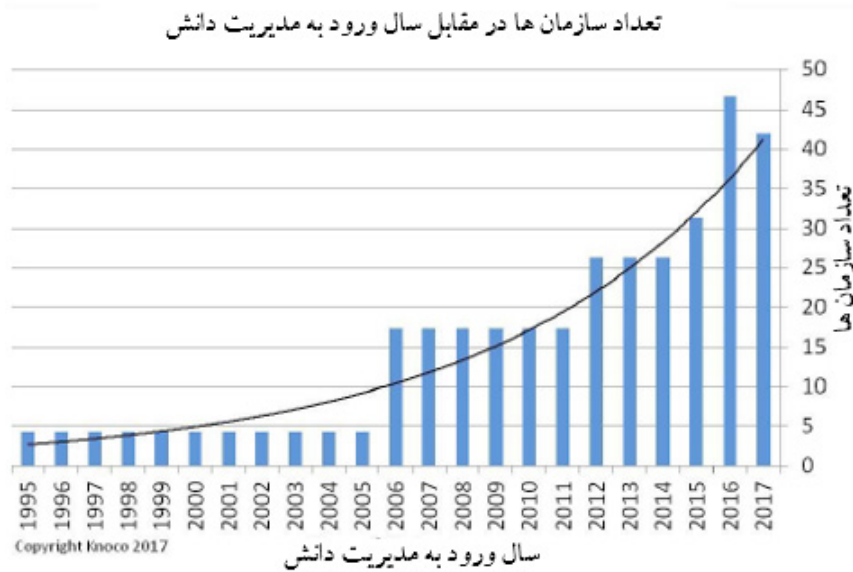
نمودار زیر، هیستوگرام تعداد سال‌ها را نشان داده و بر اساس نظر پاسخ دهندگان، در اکثر سازمان‌های مورد بررسی، پیاده سازی مفهوم و تمرکز مدیریت دانش، حدود ۸ سال به طول انجامیده است. ۳۵ سازمان نیز فرایند مدیریت دانش خود را در یک سال اخیر آغاز نموده اند.

سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها به دو روش اندازه‌گیری می‌شود: برآورد تعداد سال‌هایی که تمرکز بر روی مدیریت دانش بوده و توصیف کلامی از مفهوم بلوغ.





جهت شفافیت بیشتر موضوع، در قالب نمودار زیر، نسبت تعداد سازمان‌ها به سال ورود به موضوع مدیریت دانش، قابل مشاهده است.



جهان نشان می‌دهد. برای هر یک از این مناطق، درصدی از پاسخ دهندگان، سطح بلوغ مدیریت دانش خود را در قالب یکی از این دسته بندی‌های زیر مشخص می‌کنند.

- ما در حال بررسی مدیریت دانش هستیم اما هنوز شروع نشده است؛
- ما در مراحل اولیه مدیریت دانش هستیم؛
- مدیریت دانش در حال پیشرفت است؛
- مدیریت دانش در فرایندهای کاری ما نهادینه شده است.

همانطور که مشاهده می‌کنید در دهه اخیر، تعداد سازمان‌هایی که اقدام به پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش نموده اند، رشد قابل توجهی داشته است. در همین خصوص، الگوی بسیار مشابهی در سال ۲۰۱۴ دیده شد و حدود ۷۰ درصد از شرکت کنندگان به پرسش «آیا علاقه به افزایش فرایندهای مدیریت دانش در سازمان شما وجود دارد؟» پاسخ مثبت دادند.

با بررسی انجام گرفته، همه بخش‌ها و مناطق جغرافیایی دنیا در شرایط برابر بلوغ مدیریت دانش قرار ندارند. نمودار سوم حوزه بلوغ، سطح بلوغ را برای چندین منطقه عمده

### سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مناطق جغرافیایی

